



LAMK

Lahden ammattikorkeakoulu

Lahti University of Applied Sciences

PROJEKTITOIMINNAN MITTARIT OSANA JOHTAMISJÄRJESTELMÄÄ

Case: Robottiautomaation tulosityksikkö

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Insinööri (AMK)
Mekatroniikka
Syksy 2019
Päivi Kärnä

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kärnä, Päivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 50	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Projektitoiminnan mittarit osana johtamisjärjestelmää Case: Robottiautomaation tulosityksikkö		
Tutkinto Insinööri (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä laadittiin case-yrityksen projektitoimintaan pohjautuvan tulosityksikön käyttöön yksikön tuloksellisuutta ja merkityksellisyttä indikoivat mittarit, jotka käyvät aidosti keskustelua yrityksen johtamisjärjestelmän kanssa. Mittaroinnin teemat olivat suorituskyvyn mittaamiseen perustuen asiakas, henkilöstö, talous sekä sisäiset prosessit.</p> <p>Alussa lähtötilanteen mittarit arvioitiin lyhyesti. Tämän jälkeen ehdotukset uusiksi mittareiksi laadittiin a) tarkastelemalla ajankohtaisia johtamisen trendejä ja niiden kautta valittua kahta johtamisen teoriaa: asiakaskokemuksen johtaminen ja sisäisen motivaation johtaminen b) keräämällä tietoa sekä mittariaihioita tutkittavasta tulosityksiköstä haastatteluiden, työpajojen ja kyselytutkimuksen avulla.</p> <p>Johtamisen teorioiden ja yrityksessä kerätyn panoksen perusteella koottiin ns. long list, monipuolinen listaus erilaisista mittariaihoista, joiden avulla yritys voi uudistaa mittaamistaan. Pitkästä listasta laadittiin edelleen ns. short list eli ehdotus yrityksen tulosityksikön tulevaisuuden mittareiksi. Mittariehdotuksissa korostuivat henkilöstön ja asiakkaan näkökulmat.</p> <p>Pitkään listaan kerääntyi 147 mittariaihioita ja näistä jalostui 24 mittariehdotusta työn lopulliseksi tulokseksi lyhyeen listaan. Lopullisissa ehdotuksissa otettiin tasapainoisesti huomioon työn aikana määritellyt edellytykset mittareille ja tästä tehtiin myös arviointi.</p> <p>Mittareita valittaessa haettiin yhdistelmää, jossa kaikki neljä ihmisen (tässä: työntekijän tai johdon) perustarpeet, kaikki neljä yrityksen tuottamaa arvoa sekä kaikki neljä asiakas- (ja sidosryhmä-)keskeisyyden tasoa tulisivat edustetuiksi. Perustarpeisiin kuuluvat vapaaehtoisuus, kyvykyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Arvoihin kuuluvat taloudellinen, toiminnallinen, symbolinen ja emotionaalinen arvo. Asiakas- ja sidosryhmäkeskeisyyden tasot ovat asiakkaaseen/sidosryhmään keskittyneitä, reagoivaa, sitoutunutta ja innostunutta. Tuloksena syntyneet mittarit indikoivat yksikön tuloksellisuutta ja merkityksellisyttä. Ehdotukset toimitettiin yrityksen johdolle käytettäväksi osana yrityksen strategiatyötä.</p>		
Asiasanat Mittarit, Strategia, Tuloksellisuuden ja merkityksellisuuden mittaaminen, Muutosjohtaminen, Asiakaskokemuksen johtaminen, Sisäisen motivaation johtaminen		

Abstract

Author(s) Kärnä, Päivi	Type of publication Bachelor's thesis	Published Fall 2019
	Number of pages 50	
Title of publication Indicators of a project-based department as a part of management system Case: Robotics department		
Name of Degree Bachelor of Engineering		
Abstract <p>In this thesis, the indicators for measuring the performance and relevancy of a project-based department of a case company were compiled. The indicators were created to have a genuine interaction with the management system of the company. The themes of the indicators were based on key performance indicators which were: the customer, the staff, the economy and the internal processes.</p> <p>In the beginning of the work, the current indicators of the company were evaluated. After that, the proposals for new indicators were compiled by a) the studying of current leadership trends and based on these trends, two leadership theories: customer experience management and the leadership of intrinsic motivation b) by collecting information and preforms for the indicators from the studied company department through interviews, workshops and a survey.</p> <p>Based on the leadership theories and the input gathered in the company, a so-called long list of indicators was being collected. This was a versatile list of different preform indicators, which could be used in the company to renew the measuring practises. The long list was further processed into a short list, which contained the proposal for the new indicators of the department. The staff and the client point of view was highlighted in the indicator proposals.</p> <p>There were 147 indicator preforms collected to the long list. Out of these, 24 indicator proposals were processed into the final result of the thesis, the short list. The requirements for the indicators defined during the work were evenly taken into consideration and they were also estimated as a part of the short list.</p> <p>During the selection of the indicators a combination with all four human (here: staff or management) basic needs, all four values produced by a company and also all four client (and interest group) focus levels was striven for. The human basic needs are volunteering, capability, cohesion and good-making. The values produced by a company are the economical, functional, symbolic and emotional value. The four client and interest group focus levels are concentrated, reactive, committed and excited on the client/interest group. The prosed indicators fulfil their task in describing the performance and relevancy of the department. The resulting indicator proposals were delivered to the company to be utilized as a part of its strategic work.</p>		
Keywords Indicators, Strategy, Measuring performance and relevancy, Change Management, Management of customer experience, Leadership of intrinsic motivation		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSMENETELMÄ JA LÄHTÖKOHDAT	2
2.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus	2
2.2	Mittareista	2
2.2.1	Hyvät mittarit perustuvat strategiaan	3
2.2.2	Hyvän mittarin ominaisuuksia	3
2.2.3	Mittareiden jaottelua niiden ominaisuuksiin perustuen	4
2.3	Työssä käytetty mittariaihoiden jako sisällöllisiin teemoihin	5
2.4	Lähtökohdat Case-yrityksessä	6
2.4.1	Organisaation strategia, visio ja laatujärjestelmä	6
2.4.2	Tulosityksiköt ja tarkasteltava yksikkö	7
2.4.3	Tulosityksikön lähtötilanteen mittarit osana johtamisjärjestelmää	8
2.4.4	Johdon odotukset tulosityksikön uusille mittareille	13
3	JOHTAMISEN TRENDIEIHIN POHJAAVAT TEORIAM JA HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA TULOSELLISUUTEEN JA MERKITYKSELLISYYTEEN	15
3.1	Mittariaihioita johtamisen trendeihin perustuvista johtamisteorioista	15
3.1.1	Ajankohtaisten johtamisen trendien esittely	15
3.1.2	Yhteenveto ja johtopäätös johtamisen trendeistä	22
3.1.3	Valittu johtamisteoria 1: Asiakaskokemuksen johtaminen	24
3.1.4	Valittu johtamisteoria 2: Sisäisen motivaation johtaminen	27
3.1.5	Valituissa johtamisteorioissa suositeltuja mittareita	30
3.2	Mittariaihioita esimiesten työpajoista	30
3.3	Mittariaihioita henkilöstön kyselystä	31
4	TULOKSET JA EHDOTUKSET	36
4.1	Kooste mittariaihioista – long list	36
4.2	Ehdotukset tulosityksikön mittareiksi – short list	37
4.2.1	Muistilista mittariaihoiden rajaamiseen lyhyelle listalle	38
4.2.2	Short list	39
4.3	Tutkimusmenetelmien virhearviointi	44
4.4	Hyöty yritykselle ja jatkoehdotukset	45
5	YHTEENVETO	46
	LÄHTEET	47

LIITTEET (SALAISIA)	50
Liite 1. Työntekijöiden haastatteluiden kysymykset.....	50
Liite 2. Esimiesten työpajojen sisällöt	50
Liite 3. Työntekijöiden kyselylomakkeen kysymykset, kyselyn osiot 1 ja 2.....	50
Liite 4. Työn lähtötilanteessa yrityksellä käytössä olleet mittarit.....	50
Liite 5. Top 10 Johdon työkalua -kyselyiden tuloksia (Bain & Company)	50
Liite 6. Kooste johtamisen trendeistä ja väriluokittelut teemoittain	50
Liite 7. Mittariaihoiden long list.....	50
Liite 8. Ehdotukset projektitoiminnan uusiksi mittareiksi – short list taulukkomuodossa	50
Liite 9. Ehdotukset projektitoiminnan uusiksi mittareiksi – short list kuvaajamuodossa	50
Liite 10. Ehdotukset projektitoiminnan uusiksi mittareiksi – short list taulukkona ja arvioituna	50

MÄÄRITELMÄT

- Visio** Yritystoiminnassa "Visio on näkemys tilasta, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua" (Malmi, Peltola ja Toivanen 2006, 62).
- Strategia** Keinot, joilla visio aiotaan saavuttaa (Malmi 2006, 63). Mintzbergin (1994) mukaan strategia on suunnitelma tai ohjeistus siitä, kuinka nykytilanteesta päädytään tulevaisuuden tilanteeseen.
- Toisaalta "Yrityksellä saattaa olla strategia, jos a) se tekee eri asioita kuin muut, tai b) samoja asioita eri lailla kuin muut, c) siten, että asiakkaat oppivat sitä arvostamaan. --- Strategia on väite." (Tuulenmäki 2010, 3, 5).
- Arvot** "Ohjenuorat ja periaatteet, joiden tulee näkyä yrityksen ja sen työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa ja sen johtamisessa" (Yrityksen perustaminen 2018.)
- Missio** Syy siihen, miksi yritys on olemassa ja mitä toiminnalla halutaan saavuttaa. Johdon näkökulmasta edellä mainittuja neljää tulee tarkastella järjestyksessä Missio – Arvot – Strategia – Visio. (Yrityksen perustaminen 2018.)
- Mittari** Operaatio, jonka tarkoituksena on saada tutkittavasta kohteesta tietoa ja jonka avulla voidaan vetää johtopäätöksiä mahdollisista toimenpiteistä. "Mittaamisen avulla halutaan saada tehtyä jotain, ei pelkästään eksistentiaalisesti tietää jotain." (Ylisirniö 2011, 23.)
- "Arviointia tehdään usein suhteessa organisaation tavoitteisiin tai esimerkiksi toimialan yhteisiin tavoitteisiin tai laatuvaatimuksiin. --- Mittari on arvioinnissa käytettävä instrumentti tai työkalu, jonka avulla saadaan yleensä numeerista mutta myös kuvailevaa tietoa arvioitavasta kohteesta." (Juholin 2010, 18.)
- Mittaristo** Mittaristo koostuu useista mittareista, joilla on keskinäinen yhteys. Tällöin mittaristo antaa yksittäistä mittaria laajemman kuvan mitattavasta kohteesta. Menestystekijämittauksessa mittaristolla pyritään tarkastelemaan tekijöiden syy-seuraussuhteita. (Hannula ja Lönnqvist 2002, 27.) Yritystoiminnan mittaroinnissa yksi tunnetuimmista mittaristoista lienee suorituskyvyn mittaamiseen tarkoitettu Balanced Scorecard (BSC) -mittaristo.

1 JOHDANTO

Tänä päivänä yrityksiltä odotetaan tuloksellisuutta ja menestystä, mutta tärkeäksi tekijäksi on kasvamassa myös yrityksen merkityksellisyys. Merkityksellisyydellä voidaan tarkoittaa sekä tehokkuutta, jolloin turhan työn määrä on minimoitu, mutta myös sitä, että työllä on suurempi konteksti ja yrityksen toiminta jättää jäljen maailmaan. Onnistuuko se ilman muutosta? Tämä opinnäytetyö tuo osaltaan panoksensa muutoksen mahdollistamiseen.

Tämän työn tarkoituksena oli laatia case-yrityksen tulosityksikön käyttöön yksikön tuloksellisuutta ja merkityksellisyyttä indikoivat mittarit. Mittaroinnin teemat ovat suorituskyvyn mittaamiseen perustuen asiakas, henkilöstö, talous sekä sisäiset prosessit. Mittarit on laadittu a) tarkastelemalla johtamisen trendejä ja niiden kautta valittua kahta johtamisen teoriaa b) keräämällä tietoa sekä mittariaihioita tutkittavasta tulosityksiköstä haastatteluiden, työpaikkojen ja kyselytutkimuksen avulla. Näiden perusteella koottiin ns. long list eli monipuolinen listaus erilaisista mittariaihioista, joiden avulla yritys voi uudistaa mittaamistaan. Pitkästä listasta valikoitui edelleen ns. short list eli ehdotus yrityksen tulosityksikön tulevaisuuden mittareiksi.

Yrityksen toimintaa voidaan kehittää muun muassa tässä työssä esiin tulevien strategiatyön sekä analyysien, motivoinnin ja käytännön tekojen avulla. Mittarit voidaan valjastaa tukemaan edellä mainittuja työkaluja, jotta haluttu yrityksessä tapahtuva kehitys saadaan onnistumaan ja positiivinen muutos näkyväksi.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Työssä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Työn tutkimusosuuden aineisto kerättiin haastatteluilla, esimiesten työpajoilla sekä tarkasteltavan tulosyksikön työntekijöille kohdistetulla kyselyllä. Työssä käytettiin useampaa menetelmää ja sitoutettiin laajaa työntekijämäärää, jotta yrityksen työntekijät sitoutuisivat tulosten käyttöönottoon työn valmistuttua.

Haastattelut tehtiin mittareiden nykytilan kartoittamiseksi. Haastatteluihin valittiin esimiestason ja hallinnon henkilöitä, jotka työssään joko valmistelevat mittarit tai hyödyntävät mittareita. Haastatteluja tehtiin kahdeksan kappaletta touko-kesäkuun 2018 aikana. Tuloksia täydentämään haastateltujen kanssa käytiin lisäksi lyhyitä käytäväkeskusteluja. Haastatteluilla katettiin koko organisaation tasolla toimitusjohtaja, talous- ja henkilöstöhallinto, laatu-järjestelmä ja toiminnanohjaus sekä Robostiikan puolelta myynti, projektijohtaminen sekä ostot. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa kaikille haastateltaville esitettiin likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastatteluissa saadut tulokset olivat laadullisia. Haastattelujen kysymykset on tarkemmin kuvattu liitteessä 1.

Esimiesten työpajojen tarkoitus oli kerätä ideoita siitä, millaiset mittarit olisivat tarpeellisia Robostiikan tulosyksikössä esiintyvien haasteiden helpottamiseksi, näkökulmana erityisesti työntekijät ja heidän tarpeensa. Työpajoja pidettiin 3 kpl touko-kesäkuussa 2018. Työpajoihin osallistui Robostiikan johtaja sekä yksikön uudet esimiehet myyntipäällikkö, automaatiopäällikkö ja tuotantopäällikkö. Työpajoissa haettiin mittareihin tarpeen näkökulmaa, eli mitä tietoa tarvitaan työn suorittamiseksi paremmin. Näin ollen myös työpajojen tulokset olivat laadullisia. Työpajojen sisältö on tarkemmin kuvattu liitteessä 2.

Työntekijöiden kyselyn tarkoitus opinnäytetyön kannalta oli kerätä tulosyksikön työntekijöiltä tietoa siitä, mitä haasteita he kohtaavat työssään ja mitä tietoa haasteiden ylittämiseksi tarvitaan. Kysely jakautui kolmeen osaan: 1) Demografiset tiedot, 2) Tiedon tarve sekä 3) Käytettävän tiedon tämänhetkinen tilanne. Tässä työssä hyödynnettiin osien 1-2 tuloksia. Osaa 3, käytettävän tiedon tämänhetkistä tilannetta kysyttiin johdon pyynnöstä ja toimitettiin johdolle erikseen tiedoksi. Työssä käytettyjen osioiden 1 - 2 sisältö on tarkemmin kuvattu liitteessä 3.

2.2 Mittareista

Pystyäkseen muodostamaan case-yrityksen tulosyksikön käyttöön yksikön tuloksellisuutta ja merkityksellisyyttä indikoivat mittarit on hyvä muodostaa käsitys tavoiteltavien mittareiden olemuksesta. Tässä luvussa kuvataan koostetusti mittarien lähtökohtia sekä hyvän mittarin

ominaisuuksia. Luvun lopuksi tiivistetään, miten mittareita voidaan jaotella niiden ominaisuuksiin perustuen.

Hyvä lähtökohta mittareille on, että ne ovat kytköksissä käyttötarkoitukseensa. Tämän takia hyvät mittarit perustuvat strategiaan. Suorituskyvyn mittaamisessa mittareille on määritelty tiettyjä edellytyksiä, jotka mittarin tulee täyttää. Mittareiden jaottelulle on olemassa erilaisia perusteita, joihin on hyvä perehtyä ennen tulosityksikön mittareiden muodostamista.

2.2.1 Hyvät mittarit perustuvat strategiaan

Strategia on määritelmänsä pohjalta suunnitelma tai ohjeistus siitä, kuinka nykytilanteesta päädytään tulevaisuuden tilanteeseen. Mittaamalla tuon suunnitelman toteutumista voidaan seurata sitä, miten hyvin on onnistuttu tulevaisuuden tilanteeseen pääsemisessä sekä siinä, mitä yrityksessä tahdotaan saavuttaa. Hyvät mittarit perustuvat siis strategiaan. Kankkunen, Matikainen ja Lehtinen (2005, 245) hahmottaa mittarien suhdetta strategiaan siten, että strategisten tavoitteiden ymmärtäminen organisaatiossa mahdollistuu mittareiden avulla. Johtaminen tapahtuu strategian konkretisoijana ja mittausjärjestelmä mahdollistaa strategisen keskustelun. Kaplan ja Nortonin (2004, 27) mukaan ”Mittausjärjestelmän tulee keskittyä organisaation strategiaan, eli siihen, miten luodaan tulevaisuudessa kestävää arvoa”.

Mittarit voivat toimia myös organisaation eri tasojen välillä yhteisenä kielenä ja tulkkina. Mittarit tekevät strategiset tavoitteet ymmärrettäviksi organisaation alemmilla tasoilla. Tämä mahdollistaa organisaation eri tasojen strategisen keskustelun, vaikkakaan mittarit eivät voi toimia ainoana strategian konkretisoinnin välineenä. (Kankkunen ym. 2005, 245.)

Ylisirniö (2011, 29-31) kehottaa arvioimaan strategian mittaamisen kohteita. Ovatko ne kaikissa strategian kannalta oleellisissa elementeissä, joilla on vaikutusta organisaation strategiseen onnistumiseen ja lopulta siihen, kuinka hyvin ylimmän tason tavoitteet täyttyvät?

2.2.2 Hyvän mittarin ominaisuuksia

Lönnqvistin ja Mettäsén (2013) mukaan hyvän suorituskykyä kuvaavan mittarin tulee täyttää validiteetin, reliabiliteetin, relevanssin ja käytännöllisyyden ominaisuudet. Mittarin tulee siis olla

- 1) kyvykäs (validi) mittaamaan valittua menestystekijää
- 2) luotettava (reliable) eli tulos ei saa olla satunnainen.
- 3) olennainen (relevant) käyttönsä kannalta

4) käytännöllinen eli sen hyöty-vaivasuhde on kohtuullinen.

Näistä ominaisuuksista kahteen ensimmäiseen liittyvät haasteet voivat olla vaikeita havaita ja poistaa. Relevanssi ja käytännöllisyys sen sijaan voidaan suhteuttaa johdon näkemään mittaustarpeeseen ja mittarin hyötyihin ja haittoihin. Hyvä mittari täyttää kaikki neljä ominaisuutta mahdollisimman hyvin. (Lönqvist ja Mettänen 2003, 34, 36.) Tässä työssä tuloksena syntyvät mittariehdotukset on arvioitu näiden neljän ominaisuutensa perusteella.

Muita mittarille hyviä ominaisuuksia, jotka eivät vielä lukeudu edellä mainittuihin (Laitinen 2003, 147-169; Rautio 2015, 63-64):

- Mittari on yksinkertainen ja siten helposti ymmärrettävä.
- Mittarien lukumäärä on rajattu.
- Tiedonkeruu, tarkasteluajankohdat ja raportointi ovat ennalta määritettyjä.
 - Näin ollen mittareille voidaan asettaa tavoite.
 - Seurattavuus voi tapahtua esimerkiksi viikoittain tai päivittäin ja ennuste kannattaa tehdä esimerkiksi kvartaaleittain.
 - Mittaustuloksen kehittämiseen nimitetään vastuuhenkilö.
 - Tavoitteiden toteutuminen johtaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen, ja mittareiden arvojen kehittymiseen.
- Mittari varoittaa tulevista haasteista ja riskeistä ja ennustaa siten tulevaisuutta.
- Mittarin seuraaminen käynnistää tarpeelliset ja konkreettiset toimenpiteet.

2.2.3 Mittareiden jaottelua niiden ominaisuuksiin perustuen

Suorituskyvyn mittaamisen mukaan mittarit jaotellaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin, koviin ja pehmeisiin, objektiivisiin ja subjektiivisiin sekä suoriin ja epäsuoriin (välillisiin), strategiisiin, taktisiin ja toiminnallisiin mittareihin sekä syy- ja seurausmittareihin (Lönqvist ja Mettänen 2003, 31; Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen ja Tenhunen 2007, 14; Tuomainen 2011, 30). Yksi mittari voi saada jaottelussa useamman näistä ominaisuuksista. Tässä työssä syntyvät mittariehdotukset arvioidaan niiden määrällisen ja laadullisten ominaisuuksien perusteella. Johdon on mahdollista puolestaan arvioida ehdotukset muihin jaotteluperusteisiin pohjaten.

Taloudelliset mittarit perustuvat rahamittaiseen tietoon. Näitä ovat esimerkiksi liikevaihto ja käyttökate. Ei-taloudelliset mittarit ovat organisaation toiminnan osa-alueiden mittareita, jotka eivät puolestaan perustu rahamittaiseen tietoon, esimerkiksi toimitusaika, varaston kiertonopeus ja asiakastyytyväisyys. (Lönqvist ja Mettänen 2003, 32.)

Kovat mittarit saadaan yksikäsitteisten lähtöarvojen, kuten liiketapahtumien tai suoritusmäärien perusteella. Pehmeissä mittareissa nostetaan esiin ihmisten asenteet, näkemykset ja tuntemukset ja niitä ovat esimerkiksi asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tulokset. (Lönqvist ja Mettänen 2003, 32-33.)

Objektiivisia mittareita mitataan organisaation toiminnasta tai tuloksista saatavan määrällisen tiedon perusteella. Objektiivisia mittareita ovat usein taloudelliset mittarit, mutta esimerkiksi myös poissaolot tai tuotteet/henkilö. Subjektiiiviset mittarit perustuvat arvioon mitattavan kohteen tilasta, esimerkiksi esimiehen arvio, ilmapiirikysely, reklamaatio. Objektiivisen mittarin haaste on sen kapea tarkastelualue. Subjektiiivisen mittarin haasteena on epätarkuus: tällaisen mittarin voidaan ajatella antavan enemmänkin suuntaa antavaa viitettä organisaation kehittämistarpeiden taustaksi. (Lönqvist ja Mettänen 2003, 33-34.)

Epäsuoralla mittarilla esitetään tekijöitä, joita suoralla mittauksella ei voida mitata. Lönqvist ja Mettänen nostavat esiin tuottavuuden mittaamisen, jota välillisesti mitataan esimerkiksi virheiden määrällä, työilmapiirillä, odotusajoilla, poissaoloilla tai henkilöstön vaihtuvuudella (2003, 33-34).

Strategiset mittarit vaikuttavat useamman vuoden skaalalla ja ovat mielenkiintoisia johdolle. Taktisten mittareiden suhde aikaan liikkuu viikko/kuukausitasolla ja tulokset lienevät mielenkiintoisia keskijohdon käytössä. Toiminnalliset suorituskyvyn mittarit ovat aikaan skaalattuina päivittäisiä toimintoja, niitä hyödyntää usein alempi johto. (Tuomainen 2011, 30.)

Syy- ja seurausmittareista syymitarit ovat yrityksen toiminnan kannalta oleellisia tekijöitä mittaavia mittareita. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, tuotteiden laatu, työtyytyväisyys, myynnin tehokkuus ja palvelukyky. Seurausmittarit indikoivat seurauksia yrityksen aiemmasta toiminnasta. Seurausmittareita voivat olla esimerkiksi liikevaihdon muutos, omavaraisuusaste tai liikevoitto. (Ukko ym. 2007, 14.)

2.3 Työssä käytetty mittariaihoiden jako sisällöllisiin teemoihin

Käytettyjen lähdeaineistojen vertailemiseksi kootuille aihioille ja mittariehdotuksille tehtiin ensin jako neljään teemaan. Luokittelu perustui pääosin suorituskyvyn mittaamisen (Balanced Score Card - BSC) mukaisiin teemoihin Talous, Asiakas, Henkilöstö sekä Sisäiset

prosessit (Laakso 2015). Henkilöstömittareita kutsutaan toisinaan BSC:n teemoissa nimellä Oppiminen ja kasvu, mutta tässä työssä valittiin käyttää laajempaa luokkaa Henkilöstö.

Mittariaihoiden keräysvaiheessa ja vielä long listissa Sisäiset prosessit on jaettu edelleen mittariteemoihin Resursointi, Tekninen kommunikointi, Toimittajat ja Muu, koska esimiesten työpajoissa ja henkilöstökyselyssä vastauksia tuli niin paljon sisäisiin prosesseihin ja edelleen erityisesti nämä teemat nousivat esiin vastauksissa. Lopullisissa vastauksissa tämä teema on koostettu jälleen otsikon Sisäiset prosessit alle.

2.4 Lähtökohdat Case-yrityksessä

Orfer Oy on vuonna 1970 perustettu suomalainen teollisuusautomaatiota tarjoava yritys. Yritys suunnittelee ja valmistaa robottiteknologiaa hyödyntäviä kappaleenkäsittely-järjestelmiä teollisuudelle. Yritys on Kawasaki- ja Toshiba-robottien sekä Spitze-laatikonmuodostajien virallinen maahantuoja. Orferilla on toimipisteet Orimattilassa ja Keuruulla sekä myyntikonttori Pietarissa. (Orfer 2018.)

Orferin liikevaihto on noin 17 miljoonan luokkaa. Yritys työllistää reilut sata työntekijää, minkä lisäksi projekteissa hyödynnetään alihankkijoiden verkostoa. Yrityksessä aloitti uusi toimitusjohtaja syksyllä 2017. (Orfer 2018.) Lisäksi Robostiikan tulosityksikölle nimitettiin uusi johtaja ja sekä myyntipäällikkö, automaatiopäällikkö ja tuotantopäällikkö (Orfer haastattelut 2018).

Yrityksen lähtötilanteen kartoitus kuvaa tilannetta alkukeväällä - kesällä 2018. Kartoitus perustuu johdon, hallinnon ja Robostiikan tulosityksikön edustajien haastatteluihin. Lähtötilanteen kuvaus hahmottaa yrityksen ja tulosityksikön strategian ja mittareiden tilaa.

2.4.1 Organisaation strategia, visio ja laatu järjestelmä

Lähtötilanteessa keväällä 2018 case-yrityksellä oli käytössä strategia vuodelta 2015. Strategia oli muotoiltu kuvaajamuotoon strategiakartaksi. Strategia oli ylimmän johdon käytössä, mutta ei jaettuna henkilöstölle esimerkiksi intranetissä tai sidosryhmille yrityksen verkkosivuilla. Haastatteluissa tuli vastaan myös johdon edustajia, jotka eivät osanneet kertoa strategiasta tai mistä se löytyy. Yrityksen visiota ei ollut yhteisesti muotoiltu tai ainakaan yrityksen käytössä. Yrityksen visioon kuului kuitenkin hakea kansainvälistä kasvua. (Orfer haastattelut 2018.)

Lähtötilanteessa yrityksellä oli käytössä ISO 9001 mukainen laatu järjestelmä, jossa yrityksen prosessit oli kuvattu uimaratamallilla monelle tasolle. Prosessien kuvaukset olivat yksityiskohtaisia. Laatu järjestelmään määritellyt mittarit perustuivat suorituskyvyn mittaamisen

(BSC) periaatteisiin ja näkökulmiin Talous, Asiakas, Sisäiset prosessit ja Oppiminen ja kasvu. Laatu järjestelmän tarkoitus oli toimia perehdytyksen työkaluna ja sen sisältö olikin koottu työntekijöiden käyttöön yrityksen intranettiin. Käytäväkeskusteluissa työntekijöiden kanssa ilmeni, että laatu järjestelmä oli strategiaa tutumpi työkalu. Laatu järjestelmään sisältöä valmistelleet työntekijät osasivat kertoa laatu järjestelmästä ja mistä siihen liittyvää lisätietoa löytyy. Käytäväkeskusteluissa kävi ilmi, että oli myös työntekijöitä, joille laatu järjestelmä ja sen sisältö ei ollut tuttu.

Työn aloittamisen jälkeen organisaation toiminnallinen johto vaihtui. Uusi johto halusi panostaa henkilöstöön aiempaa enemmän ja näki henkilöstön kehittämisen strategisena voimavarana. Lisäksi kotimaan kilpailutilanne oli aiheuttanut tarpeen tarkastella strategiaa uudelleen. Vientistrategia oli pysymässä ennallaan. Organisaatiomuutoksen jälkeen laatu järjestelmä oli tarkoitus päivittää syksyllä 2018. Laatu järjestelmässä haluttiin korostaa työntekijän roolia ottaa omaa vastuuta kuitenkin vapautta rajoittamatta. Tavoitteena oli kehittää laatu järjestelmää johtamisjärjestelmäksi. Uuteen järjestelmään haluttiin määritellä tavoitteet, syötteet ja ulostulot, mutta ei yksityiskohtaisesti sitä, miten kukin työn vaihe tulisi tehdä. Tämä muutos haluttiin aikaan siksi, että aiempi laatu järjestelmä oli todettu toimimattomaksi tarkkoine toimintatapahjeineen. (Orfer haastattelut 2018.)

2.4.2 Tulosityksiköt ja tarkasteltava yksikkö

Case-yrityksen toiminta jakautuu kolmeen tulosityksikköön: Valmistuspalvelut, Robostiikka ja Huoltopalvelut. Valmistuspalvelut tekee sopimusvalmistusta ulkoisille asiakkaille ja valmistusta sisäisesti Robostiikalle ja Huoltopalveluille. Huoltopalvelut tarjoaa palveluliiketoimintaa asiakkaille. Merkittävimmät tarjottavat palvelut ovat huollot, modernisoinnit ja 24/7-tukipalvelut. (Orfer haastattelut 2018.)

Robostiikan tulosityksikkö

Robostiikan tulosityksikkö suunnittelee ja valmistaa robottiteknologiaa hyödyntäviä kappaaleenkäsittelyjärjestelmiä teollisuudelle kansallisesti ja kansainvälisesti. Robostiikan ydinliiketoimintaa ovat pakkaus- ja lavausjärjestelmien suunnittelu ja toimitus. Asiakkaille toimitetaan kokonaisia laitteistoja, joita Orfer Oy tukee järjestelmän koko elinkaaren ajan. (Orfer haastattelut 2018.)

Robostiikan sisäisiä prosesseja ovat Myynti, Osto ja Projektin toteutus. Tulosityksikön tiimejä ovat Myynti, Myynnin tuki, Automaatio, Mekaniikka ja Tukitoiminnot. Robostiikan asiakkaisiin kuuluu valmistavan teollisuuden yrityksiä erityisesti meijeriteollisuudesta. Lisäksi lavausjärjestelmiä toimitetaan laajasti eri teollisuuden aloille. Tuotekehityspanoksia käytetään erityisesti sisälogistiikan sovellusten kehittämiseen. (Orfer haastattelut 2018.)

Robostiikan projektitoiminnan kuvaus

Robostiikan tulosityksikössä projektit ovat asiakkaille tehtäviä, yksilöllisiä toimitusprojekteja. Projekteissa asiakkaille tuotetaan robottijärjestelmiä, joista toimitusmäärällisesti eniten lavauksen ratkaisuja ja toiseksi eniten laatikointia. Perinteisissä projekteissa asiakkaalle tuotettava arvo aiheutuu siitä, mitä robotti tekee. Sisälogistiikan alueen projekteissa asiakkaalle toimitettava arvo tuotetaan ohjelmistolla pelkän robotin sijaan. Projektien vaihteluväli on kooltaan 50 000 – 5,5 miljoonaa euroa ja kestoaltaan 5 – 24 kuukautta. (Orfer haastattelut 2018.)

Robostiikan projektit ovat samanlaisia peruskaavaltaan, vaikka niiden koko vaihtelee merkittävästi. Jokaisessa projektissa on samat työvaiheet: suunnittelu, valmistus, kokoonpano, koeajo ja käyttöönotto. Jokaisen työvaiheen kesto vaihtelee työmäärän mukaan. Projekteissa aikataulu on määräävä tekijä, jolloin ohjaus perustuu suurimmassa osassa työvaiheita kriittisen polun löytämiseen. Toiseksi tärkein ohjaava tekijä projekteissa tulee kustannuksista. Projekteissa esiintyy myös joitakin poikkeustyövaiheita, joissa työtä ohjataan pulonkaulojen mukaan. (Orfer haastattelut 2018.)

Työn suorituksen aikaan projektit olivat luonteeltaan lähellä vesiputousmallia, jonka mukaan eri vaiheissa mukana olevien tekijöiden pitäisi olla alussa selvillä. Tavoitteena oli kuitenkin olla ketterämpi jatkossa. Johdon haaveena oli pyrkiä erottamaan tehtäväkokonaisuuksia toisistaan, jolloin kriittinen polku saataisiin lyhyemmäksi ja työvaiheet nopeammin läpi. Kustannusohjaukseen ajateltiin voitavan ottaa paremmin kantaa, kun ollaan tarkemmin aikataulussa. (Orfer haastattelut 2018.)

2.4.3 Tulosityksikön lähtötilanteen mittarit osana johtamisjärjestelmää

Robostiikan tulosityksikön käyttöön laatujärjestelmässä oli valittu yhteensä 14 eri mittaria. Tärkeimmät kolme mittaria olivat tulosityksikkökohtaiset mittarit Asiakastyytyväisyys, Tuotannolliset tunnit kaikista tunteista ja Projektitoimitus sakkopäivään mennessä, ja nämä oli muodostettu asiakkaalle tärkeimmiksi tekijöiksi määritellyistä edellytyksistä laatu, hinta ja saatavuus. Tärkeimmät kolme mittaria tavoitearvoineen on esitetty taulukossa 1 alla.

Taulukko 1. Tulosityksikön lähtötilanteen mittarit (Orfer Intra 2018a)

Lähtötilanteen tärkeimmät mittarit	Asiakkaalle tärkeä tekijä, josta mittari indikoi	Tavoitearvo
1. Asiakastyytyväisyys	Laatu	4 /5
2. Tuotannolliset tunnit kaikista tunneista	Hinta	85 %
3. Projektitoimitus sakkopäivään mennessä	Saatavuus	100 %

Tulosityksikön lähtötilanteen mittarit on esitetty kokonaisuudessaan taulukossa 2 alla. Mittareita oli kirjattu lähtötilanteessa neljälle tasolle: yritystaso, tulosityksikkötaso, prosessit ja ali-prosessit. Lähtötilanteen mittarit suhteessa määriteltyihin tasoihin on esitetty tarkemmin liitteessä 4.

Taulukko 2. Tulosityksikön lähtötilanteen mittarit (Orfer Intra 2018a)

Mittari	Yksikkö	Tavoitearvo	Määrällinen vai laadullinen?	Määritely taso	Kenen vastuulla?
1. Asiakas-tyytyväisyys	Arvosana asteikolla 1-5	4	Määrällinen	1. Yritystaso	Johtoryhmä
				2. Robostiikka	Johtaja, Robostiikka
				3. Prosessit	Toimitusjohtaja (Markkinointiprosessi)
2. Tuotannolliset tunnit kaikista tunneista	h / h, %	85 %	Määrällinen	2. Robostiikka	Johtaja, Robostiikka
3. Projektitoimitus sakkopäivään mennessä	%	100 %	Määrällinen	2. Robostiikka	Johtaja, Robostiikka
4. Liikevaihto	Ei määritelty, €	Ei määritelty	Määrällinen	3. Prosessit	Johtaja, Robostiikka
5. Myyntikate	Ei määritelty, %	Ei määritelty	Määrällinen	3. Prosessit	Johtaja, Robostiikka,
				4. Aliprosessit	Johtaja, Robostiikka
6. Sopimus-neuvottelun aloittaminen	Ei määritelty	Ei määritelty	Oletettavasti määrällinen	4. Aliprosessit	Johtaja, Robostiikka
7. Projekti-aikataulut	Ei määritelty	Ei määritelty	Oletettavasti määrällinen	3. Prosessit	Johtaja, Robostiikka (Projektitoimitusprosessi)
				4. Aliprosessit	Hankintapäällikkö (Osto), Johtaja, Robostiikka, (Suunnittelu; Kokoonpano ja koeajo; Asennus, käyttöönotto, luovutus)
8. Lähtötietojen muutostarpeet	Ei määritelty	Ei määritelty	Oletettavasti laadullinen	4. Aliprosessit	Johtaja, Robostiikka
9. Projektilaskelmat (katteen pito per projekti)	Ei määritelty	Ei määritelty, käytännössä määritellään projekti-kohtaisesti	Oletettavasti määrällinen	3. Prosessit	Johtaja, Robostiikka (Projektitoimitusprosessi)
				4. Aliprosessit	Johtaja, Robostiikka (Projektin aloitus), Hankintapäällikkö (Osto)
10. Käytetty aika	Ei määritelty	Ei määritelty	Oletettavasti määrällinen	4. Aliprosessit	Johtaja, Robostiikka (Suunnittelu, kokoonpano ja koeajo), Hankintapäällikkö (Ostot)
11. Laatu-kustannukset	Ei määritelty	Ei määritelty	Oletettavasti määrällinen	4. Aliprosessit	Johtaja, Robostiikka
12. Projektibudjetti (käytetyt tunnit)	Ei määritelty	Ei määritelty	Oletettavasti määrällinen	4. Aliprosessit	Johtaja, Robostiikka
13. Poikkeamat	Ei määritelty	Ei määritelty	Oletettavasti määrällinen	4. Aliprosessit	Johtaja, Robostiikka (Suunnittelu; Asennus, käyttöönotto, luovutus; Projektinhoito)
14. Projektimyynti €/v	Ei määritelty	Ei määritelty	Oletettavasti määrällinen	4. Aliprosessit	Johtaja, Robostiikka

Värien selitykset:

BSC:n mukaiset teemat		Organisaation taso	
Talous			Yritystaso
Asiakas			Robostiikka
Sisäiset prosessit			Prosessi
Muu			Aliprosessi

Mittareista kolmeen tärkeimpään (taulukossa katkoviivalla merkityn laatikon sisäpuolella) oli määritelty indikaattorit, ja johtoryhmä seurasi niitä. Muilla kahdella tasolla (taulukossa 2 katkoviivoin merkityn laatikon alla), prosessien ja aliprosessien tasolla, mittarit oli määritelty vain otsikkotasolla eli nimellisesti. Laatujärjestelmään oli kirjattu, että prosessin omistaja oli vastuussa seurata mittaria ja reagoida siihen (Orfer haastattelut 2018). Haastatteluissa tuli ilmi, että osassa aliprosessin osista vastuussa oleva henkilö, esimerkiksi projektipäällikkö, saattoi seurata mittaria ja reagoida siihen. Prosessien ja aliprosessien kaikille 11 mittarille ei kuitenkaan ollut saatavilla tietoa siitä, miten niitä seurattiin. Mittareiden otsikoiden perusteella suurin osa, 13 mittaria oli määrällisiä ja yksi laadullinen.

Laatujärjestelmän ulkopuoliset mittarit

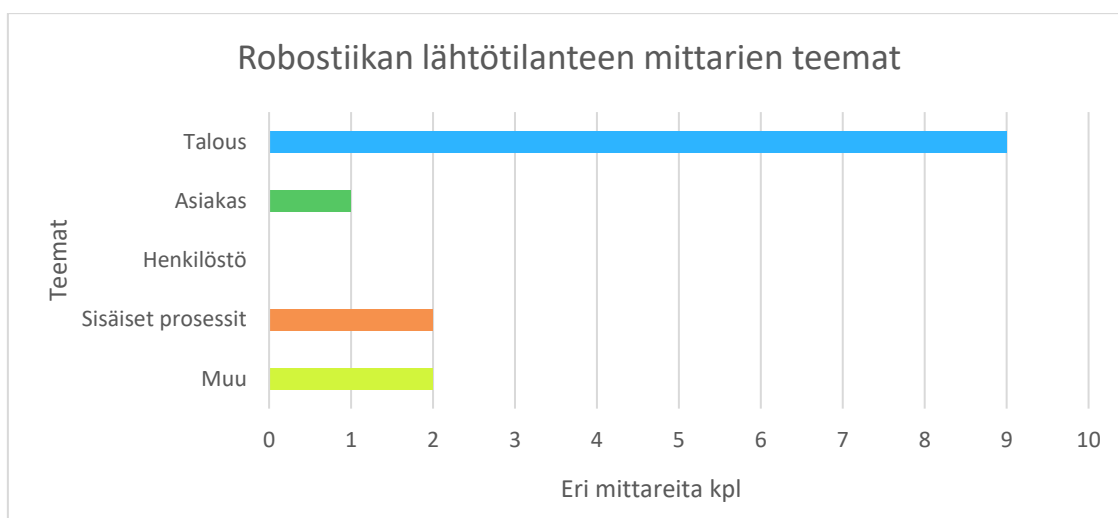
Haastattelujen perusteella yrityksen hallituksen asiakastyytyväisyyden lisäksi seuraamia muita mittareita olivat talouden puolelta tuloslaskelma yrityksen tasolla yhdistettynä, tulosraportit yksiköittäin, osatuloutuslaskelma, tase, tilinpäätös ja toimintakertomus. Myynnin suhteen hallitukselle tuotettiin tietoa potentiaalisista mahdollisuuksista, voitettut ja hävityt -raportti sekä yleistilanteet kotimaan, Euroopan, Venäjän ja Pohjois-Amerikan suhteen (Orfer haastattelut 2018.)

Johtoryhmä seurasi mittareita ja reagoi yritystason ja tulosityksikkötason mittareihin, mutta seurasi lisäksi erikseen tuloslaskelmaa sisältäen tuotantoluvun, myyntikatteen/liikevaihdon ja tuloksen. Näitä pidettiin itsestään selvinä seurannan mittareina, eikä näin ollen ollut lueteltu laatujärjestelmässä. (Orfer haastattelut 2018.)

Työntekijöiden omaa työtään varten seuraamia mittareita olivat esimerkiksi ostoissa ostojen seurantatyökalu, toimittajien toimintavarmuus, ostojen hankintaehdotukset ja ostojen ostolaskurivit (Orfer haastattelut 2018). Kokonaiskuvana työntekijöiden omaa työtä varten seurattavia mittareita ei kuitenkaan tullut ilmi merkittävästi.

Lähtötilanteen mittarien määrät teemoittain

Lähtötilanteen laatujärjestelmän mittarit oli määritelty suorituskyvyn mittaamisen periaatteiden pohjalta. Kuvioon 1 alla on laskettu keväällä 2018 käytössä olleiden mittarien määrät suorituskyvyn mittaamisen (BSC) teemajaon mukaisesti.



Kuvio 1. Robostiikan tulosityksikön laatujärjestelmän mittarien suorituskyvyn mittaamisen (BSC) mukaiset teemat – tilanne keväällä 2018 (Orfer Intra 2018a)

Kuviosta 1 voi nähdä, että mittareista suurin osa, 9 mittaria käsitteli talouden näkökulmaa (tuotannolliset tunnit kaikista tunneista, projektitoimitus sakkopäivään mennessä, liikevaihto, myyntikate, projektiaikataulut, projektilaskelmat, laatukustannukset, projektibudjetti ja projektimyyni). Sisäisiä prosesseja tarkasteltiin kahden mittarin voimin (käytetty aika ja poikkeamat) ja asiakkaan näkökulmaa yhdellä mittarilla (asiakastyytyväisyys). Muita mittareita olivat sopimusneuvotteluiden aloittaminen ja lähtötietojen muutostarpeet. Oppimiseen ja kasvuun/Henkilöstöön liittyviä mittareita ei ollut tulosityksikön mittareissa, koska ne olivat kirjattuna laatujärjestelmään koko yrityksen tasolla. Henkilöstöön liittyviä mittareita olivat muun muassa sairaspöissaolot ja henkilöstö- ja koulutussuunnitelma (Orfer intra 2018b). Tietävästi kaikkia henkilöstöön liittyviä mittareita ei seurattu säännöllisesti.

Tulosityksikön mittareiden ajantasainen mittaaminen lähtötilanteessa

Lähtötilanteessa laatujärjestelmään kirjattujen kolmen mittarin Asiakastyytyväisyys, Tuotannolliset tunnit kaikista tunneista ja Projektitoimitus sakkopäivään mennessä ajantasainen tilanne tuli löytyä intranettiin ladattavasta koosteesta. (Orfer haastattelut 2018.) Tosiasiaa työn tekemisen aikaan elokuun 2018 lopussa koosteet olivat maaliskuulta 2017, lokakuulta 2017 ja toukokuulta 2018. Myös tavoitteisiin ei kaikilta osin päästy.

Voidaan todeta, että Robostiikan laatujärjestelmän mukaan seurattavia mittareita ei ollut päivitetty ajantasaisesti. Tämä voisi viitata siihen, että niitä ei käytetty yrityksen työskentelyssä eivätkä ne akuutisti hyödyttäneet käyttäjiään. Tällöin ne eivät myöskään olleet tulevaisuuteen katsovia tai ennakoimista edesauttavia mittareita. Lähtötilanteen mittarit olivat niin sanotusti ”peräpeilin mittareita”.

Arvio lähtötilanteen mittareista

Lähtötilanteessa yrityksen laatujärjestelmässä prosessin kuvaukset olivat melko yksityiskohtaisia. Kuitenkin mittareita oli määritelty tarkasti vain kolme kappaletta. Muitakin mittareita oli mietitty, mutta toteutus ja seuranta puuttuivat.

Lähtötilanteen mittareista voidaan todeta seuraavaa:

- Lähtötilanteen mittarit pohjautuivat laatupolitiikkaan, mutta eivät erityisesti strategiaan.
- Johtoryhmä seurasi myös mittareita, joita laatujärjestelmässä ei oltu määritelty. Esimerkiksi tarkastelu kannattavuudesta puuttui lähtötilanteessa laatujärjestelmän mittareista kokonaan.
- Lähtötilanteen mittarit eivät päivittyneet ajantasaisesti ja olivat niin sanotusti ”peräpeilin mittareita”.
- Mittareista suurin osa, 13/14 oli määrällisiä mittareita. Tästä voisi päätellä, että syitä mitattavien ilmiöiden taustoihin on vaikea löytää näillä mittareilla.
- Yksikötason mittareilla katettiin suorituskyvyn mittaamisen (BSC) mukaisista teemoista kolme eli Talous, Asiakas ja Sisäiset prosessit, joista Talous näkyi selvästi vahvimpana teemana. Neljännen teeman mukaisia Oppiminen ja kasvu /Henkilöstömittareita seurattiin koko organisaation tasolla, mutta näiden mittareiden tilasta löytyi rajoitetusti tietoa.
- Määränsä puolesta mittareita oli sopiva määrä. Toisaalta samoja mittareita toistui eri prosessin tasoilla, mikä teki kokonaiskuvan muodostamisesta haastavaa.
- Mittareiden käyttö oli henkilöitynyttä eli kukin henkilö tiesi tarkkaan, mitä itse seuraa, mutta tietoja ei jaettu, käytetty tai arvioitu ristiin.

Lähtötilanteen mittareista voi arvioida, että johto ei saanut virallista kanavaa pitkin oikeaa tilannekuvaa ja on voinut päätyä tekemään vääriä päätelmiä yrityksen toiminnasta.

2.4.4 Johdon odotukset tulosityksikön uusille mittareille

Haastattelussa tuli ilmi toimitusjohtajan odotukset mittareille. Nämä olivat, että mittareita on järkevä määrä, niitä varten kerättävä tieto ei edellytä uusia henkilöstöresursseja ja ennen kaikkea, että mittareiden avulla voidaan muuttaa toimintaa ja todentaa toiminnan tai muutoksen vaikutuksia. (Orfer haastattelut 2018.)

Robostiikan johtajan haastattelussa tuli esiin Robostiikan mittareille asetettuja odotuksia. Isojen projektien vaiheet haluttiin pystyä pilkkomaan pienempiin kokonaisuuksiin, joita voitaisiin mittaroida esimerkiksi aikataulun pitävyyden näkökulmasta. Tärkeimmiksi mittaroinnin tekijöiksi listattiinkin osaprojektit ja aikataulupito. Lisäksi mittareilta odotettiin ajantasaisuutta. (Orfer haastattelut 2018.)

3 JOHTAMISEN TRENDIIN POHJAAVAT TEORIAT JA HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA TULOKSELLISUUTEEN JA MERKITYKSELLISYYTEEN

3.1 Mittariaihioita johtamisen trendeihin perustuvista johtamisteorioista

Ajantasaisen ja nykyaikaisen mittaamisen varmistamiseksi tähän lukuun on kerätty vaikutteita globaaleista johtamisen trendeistä. Trendit tuovat näkyville, millaiset ilmiöt ovat tutkitusti tärkeitä nykypäivän työelämässä. Trendien pohjalta on valittu kaksi johtamisteoriaa, joista on haettu näkökulmaa mittaamisessa olennaisiin kohtiin.

Varsinaiseen vertailuun on valikoitu sellaisia johtamisen trendien listauksia, jotka tarkastelevat johtamista monipuolisesti. Lisähuomiona vertailuun on tuotu näkyviin mainintoja ja listauksia, joissa keskitytään vain johonkin tiettyyn aiheeseen, kuten henkilöstöhallinnon trendeihin. Valitut johtamisteoriat keskittyvät lopulta asiakkaan sekä henkilöstön näkökulmiin.

3.1.1 Ajankohtaisten johtamisen trendien esittely

Seuraavien otsikoiden alle on koottu seitsemän eri konsultin, yhdistyksen tai muun tahon listaamia johtamisen nykytrendejä. Lähteet on julkaistu ajanjaksolla 2015-2018. Trendit esiintyvät käytetyissä lähteissä usein listauksina, joten ne esitetään myös tässä luettelomaisesti lyhyen selityksen kanssa. Listausten perusteella johtamisen trendeistä on tehty koostava arviointi.

Sopeutuvan johtamisen trendit top 10

Strategy Execution -niminen, yrityksille johtamisen koulutusta tarjoava yhdysvaltalainen, globaalisti toimiva yritys julkaisi vuoden 2018 alussa Top 10 Sopeutuvan johtajuuden trendiä:

1. Liiketoiminnan monimutkaisuuden lisääntyminen
 - Monimutkaisuutta aiheuttavat riippuvuussuhteet, sidosryhmät ja tiedon lähteiden valtava määrä sekä taloudelliset ja poliittiset muutokset.
2. Informaation ylitarjonnan hallinnointi
 - Jatkossa on tarve saada selvää ”melun” läpi. Päätöksiä on tehtävä liian paljon tiedon perusteella.

3. Roolien sekoittuminen projektitoiminnassa

- Työnimikkeet ovat tärkeitä, mutta työntekijöiden osaamiset ovat sitäkin tärkeämpiä. Osaamisten ja sopeutuvan suhtautumisen myötä työntekijät viestivät ja toteuttavat yrityksen yhteistä strategiaa.

4. Laadullisen tiedon painoarvon kasvaminen

- Laadullisen tiedon avulla johtajat pystyvät tarkastelemaan haasteita kokonaisuuden näkökulmasta.

5. Luovien lähestymistapojen hyödyntäminen monimutkaisessa ongelmanratkaisussa

- Yritykset näkevät arvokkaana sen, että ongelmia ratkaistaan uusilla menetelmillä. Tämän saavuttamiseksi yhteistyötä, tiiminsisäistä ja tiimienvälistä jakamista edistetään.

6. Tuodaan IT yritystoiminnan "etupenkille"

- Sen sijaan, että tietotekniikka olisi enää takahuoneessa tapahtuvaa näperelyä, se on keskeinen osa minkä tahansa organisaation toimintaa. Liiketoiminnan johtajien on sopeuduttava, jotta ajattelussa ja strategiassa tämä muutos saadaan tehokkaasti otettua käytäntöön.

7. Päätöksenteon jyvittyminen organisaatiossa

- Organisaatioiden kulttuurimuutoksen seurauksena eri tasojen työntekijöiden on mahdollista ottaa osaa päätöksentekoon. Yritykset etsivät erilaisia näkökulmia ja haluavat hyödyntää asiantuntijuuksien tuomaa vipuvaikutusta.

8. Työn asettaminen asiayhteyteen (kokonaisuuden hahmottaminen)

- Projekteissa työskentelevillä on tarve ymmärtää, kuinka heidän ympäristönsä vaikuttaa ongelmanratkaisussa käytettäviin työkaluihin ja lähestymistapoihin. Asiayhteyden ymmärtäminen mahdollistaa projektien asettamisen sopivaan sisäiseen asiayhteyteen.

9. Liiketoiminnan arvon luomisen ja mittaamisen uudelleenmäärittely

- Siirtyminen talouslähtöisestä ajattelusta laadullisiin arvoihin asiakkaan kokemuksen edistämiseksi on tärkeää, tästä yhtenä esimerkkinä innovaatioiden tärkeys nousee esille.

10. Tiimityöskentelyn mahdollisuuksien laajeneminen.

- Tiimityöskentelyn rajat ovat mataloituneet, mikä mahdollistaa ryhmätyöskentelyn parantumisen. Sopeutuvat johtajat ovat avainasemassa kehittämässä tiimien rakennetta.

(TwentyEighty Strategy Execution 2018.)

Edellä mainituista trendeistä mittauksen näkökulmasta nousee esille laadullisen tiedon (kokonaiskuvan näkemisen) kasvava merkitys (4.) sekä liiketoiminnan arvon luomisen ja mitaamisen uudelleenmäärittely (9), esimerkkinä innovaatiot.





Johtamisen ajankohtaiset työkalut top 10

Bain & Company on mitannut vuosina 1993-2017 kansainvälisesti yritysten käyttämiä johtamisen työkaluja ja niiden tehokkuutta. Tällä aikavälillä kysely on toteutettu 16 kertaa ja vuonna 2017 kyselyyn vastasi 1 268 johtajaa. (Rigby & Bilodeau 2018.) Kyselyssä selvitettiin muun muassa eri työkalujen käytössä olemisen laajuutta. Taulukossa 3 on esitetty viiden viimeisimmän kyselyn sekä vertailun mahdollistamiseksi kahden yksittäisen vanhemman kyselyn tulokset. Taulukko löytyy suurempana liitteestä 5.

Taulukko 3. Top 10 Johdon työkalua vuosina 2006, 2010, 2012, 2014 ja 2017 sekä vertailun vuoksi 1993 ja 2000 (Bain & Company 2018; Rigby & Bilodeau 2018)

Vertaa		Tarkasteluvuodet välillä 2006 - 2017				
1993	2000	2006	2010	2012	2014	2017
1. Missio ja visio -lausunnot	1. Strateginen suunnittelu	1. Strateginen suunnittelu	1. Benchmarkkaus	1. Strateginen suunnittelu	1. Asiakassuhteiden hallinta (CRM)	1. Strateginen suunnittelu
2. Asiakastyytyväisyys	2. Missio ja visio -lausunnot	2. Asiakassuhteiden hallinta (CRM)	2. Strateginen suunnittelu	2. Asiakassuhteiden hallinta (CRM)	2. Benchmarkkaus	2. Asiakassuhteiden hallinta (CRM)
3. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM)	3. Benchmarkkaus	3. Asiakkaiden segmentoiminen	3. Missio ja visio -lausunnot	3. Henkilöstön sitoutumiskysely	3. Henkilöstön sitoutumiskysely	3. Benchmarkkaus
4. Kilpailijoiden profilointi	4. Alihankinta	4. Benchmarkkaus	4. Asiakassuhteiden hallinta (CRM)	4. Benchmarkkaus	4. Strateginen suunnittelu	4. Kehittyneet analyysit
5. Benchmarkkaus	5. Asiakastyytyväisyys	5. Missio ja visio -lausunnot	5. Alihankinta	5. Tasapainotettu mittaristo (BSC)	5. Alihankinta	5. Toimitusketjun hallinta
6. Suoritepalkkio	6. Kasvu-strategiat	6. Ydinosaamiset	6. Tasapainotettu mittaristo (BSC)	6. Ydinosaamiset	6. Tasapainotettu mittaristo (BSC)	6. Asiakastyytyväisyys
7. Asemointi (reengineering)	7. Strategiset liittoumat	7. Alihankinta	7. Muutosjohtaminen	7. Alihankinta	7. Missio ja visio -lausunnot	7. Muutosjohtaminen
8. Strategiset liittoumat	8. Suoritepalkkio	8. Liiketoiminnan ja prosessien uudelleensuunnittelu	8. Ydinosaamiset	8. Muutosjohtaminen	8. Toimitusketjun hallinta	8. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM)
9. Kiertojen lyhentäminen	9. Asiakkaiden segmentoiminen	9. Skenaario- ja valmiussuunnittelu	9. Strategiset liittoumat	9. Toimitusketjun hallinta	9. Muutosjohtaminen	9. Digiloikka
10. Itseohjautuvat ryhmät	10. Ydinosaamiset	10. Tiedon johtaminen	10. Asiakkaiden segmentoiminen	10. Missio ja visio -lausunnot	10. Asiakkaiden segmentoiminen	10. Missio ja visio -lausunnot

Värien selitykset	
	Top 10:ssä kaikkina tarkasteluvuosina 2006-2017 *
	Top 10:ssä neljänä vuotena kyselyissä 2006-2017 *
	Top 10:ssä kolmena vuotena kyselyissä 2006-2017 *
	Top 10:ssä kahtena vuotena kyselyissä 2006-2017
* Tummin sävy: listauksessa keskimäärin parhaiten sijoittunut	

	Top 10:ssä kerran kyselyissä 2006-2017, vuonna 2017
	Top 10:ssä kerran kyselyissä 2006-2017, vuonna 2010
	Top 10:ssä kerran kyselyissä 2006-2017, vuonna 2006
	VERTAA: Esiintyy Top 10:ssä 1993 tai 2000, sekä tarkasteluvuosina 2006-2017
	Ei esiinny Top 10:ssä tarkasteluvuosina 1993 ja 2000

Taulukossa 2 esiintyy yhteensä 19 eri johtamisen työkalua tarkasteluvälillä 2006 - 2017 (katkoviivojen sisäpuolella). Taulukosta erottuu pitkään käytössä olleet työkalut (metsänvihreällä) sekä vain kerran tarkasteluvälillä esiintyvät, ns. "uudet tulokkat" (keltaisella). Listauksessa metsänvihreällä kaikkina tarkasteluvuosina esiintyvät työkalut ovat "Strateginen suunnittelu", "Asiakassuhteiden hallinta", "Benchmarkkaus" ja "Missio ja visio -lausunnot". Näistä kaksi jälkimmäistä esiintyy myös vertailuvuosien 1993 ja 2000 listauksissa sekä Strateginen suunnittelu vuonna 2000. Vuoden 2017 listauksessa on kaksi

täysin uutta tulokasta ”Kehittyneet analyysit” ja ”Digiloikka” sekä kaksi pitkän tauon jälkeen palaavaa työkalua ”Asiakastyytyväisyys” (vuosina 1993, 2000 ja jälleen 2017) sekä ”Kokonaisvaltainen laatujohtaminen” (vuonna 1993 ja jälleen 2017).

Taulukosta 2 on nähtävissä myös muutamia työkaluja, jotka esiintyvät suurimmassa osassa tarkastelujaksoa, mutta ovat tippuneet listauksesta vuoden 2017 tuloksissa. Näitä ovat ”Alihankinta”, ”Tasapainotettu mittaristo BSC”, ”Asiakkaiden segmentoiminen” ja ”Ydinosaamiset” (tippunut jo vuoden 2014 tuloksista).

Taulukossa 2 esiintyvistä työkaluista mittaamiseen viittaa suoraan pelkästään ”Tasapainotettu mittaristo (BSC)”. Tarkasteluvälillä BSC-työkalu on päässyt listaukseen kolmena vuotena (2010, 2012 sekä 2014), jolloin se on asettunut sijoille 5 tai 6.

Viisi kriittistä johtamisen trendiä tulevaisuudelle

Ruotsin johtajien järjestö Ledarna esittää vuonna 2015 julkaistussa raportissa viisi kriittistä johtamisen trendiä tulevaisuudelle. Nämä ovat:

1) Globalisaatio ja taloudellisen vallan siirtyminen Aasiaan

- Makrotaloudelliset muutokset, teknologinen kehitys, tutkimuksen ja kehityksen välisten juovien kaventuminen, keskinäisen taloudellisen riippuvuuden lisääntyminen, muutokset globaalissa energia-alassa, ilmastoon, veteen ja elintarvikkeisiin liittyvien olettamusten muuttuminen sekä kaupungistuminen.

2) Teknologian edistyminen ja sen aiheuttamat muutokset

- Nopeat muutokset johtavat kokonaisten teollisuudenalojen uudelleenmäärittelyyn ja edellyttävät uusia työskentelytapoja.

3) Työmarkkinoiden polarisaatio

- Jotkut työntekijät ovat todella haluttuja, siinä missä toisille jää vähemmän mahdollisuuksia, alempi palkkataso ja huonommat työolosuhteet.

4) Työelämän monimuotoisuus

- Työntekijöitä tulee useista kansallisuuksista, toisaalta työuran pituudet kasvavat. Johtajilla täytyy olla kykyä johtaa monimuotoisessa ympäristössä.

5) Tulevaisuuden edelläkävijöiden johtaminen

- Uuden sukupolven työntekijät haluavat vastuuta siitä, miten, missä ja milloin he työskentelevät. Heitä kiinnostaa yrityksen toiminnan kestävyys, tasa-arvo ja monimuotoisuus.

(Åkerblom 2015, 3-4, 8, 11, 17.)

Ledarnan trendeissä ei viitata suoraan mittareihin.

Yksittäisiä esiin nousseita trendejä

Euroopan unionin julkaisuja etsittäessä sanoilla ”leadership” ja ”trends”, on löydettävissä yllättävän vähän materiaaleja. Hakuun vastasi dokumentti vuodelta 2017, ”High-Tech Leadership Skills for Europe – Towards an Agenda for 2020 and beyond”. Raportissa käsitellään johtajuustaitoja teknologian näkökulmasta. Korkeateknologiatalouden kasvattamiseksi yrityksissä tarvitaan monialaisia johtajuustaitoja, jotka hyödyntävät uutta digitaali- ja avainteknologioita ” (Euroopan Komissio 2017, 4). Voitaneen päätellä, että Euroopan unioni on tunnistanut ainakin teknologian erääksi johtamisen trendiksi.

Nikos Andriotis, koulutuksen, IT:n ja e-oppimisen parissa työskentelevä konsultti nostaa esiin 2020-työpaikkojen trendeistä, että tulevaisuudessa työntekijän kokemus työpaikasta tulee olemaan yhtä tärkeää kuin yrityksen menestys. (Andriotis 2017, eLearning Industry 2018.)

Yhdysvaltalainen Inc. -lehti (Schwantes 2017) listaa verkkosivuillaan maailman Top 10 toimitusjohtajaa ja kuvaa heidän yksilöllistä lähestymistään johtamiseen. Sijalla 10 on yrityksille palveluita tarjoavan Sodexon toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan johdolla yritys on tunnistanut kuusi näkökulmaa, joihin sen palveluilla on suora vaikutus:

- fyysinen ympäristö: varmistetaan, että työntekijät ovat turvassa ja tuntevat olonsa mukavaksi
- terveys ja hyvinvointi: tarjotaan mahdollisuuksia, että työntekijät ovat terveempiä
- sosiaalinen kanssakäyminen: yksilöiden siteiden vahvistaminen, pääsyn varmistaminen kulttuuriin ja vapaa-aikaan
- tunnustus: työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja
- helppous ja tehokkuus: jokapäiväisen työntekijä-kokemuksen helpottaminen ja työelämä-tasapainon kehittäminen

- henkilökohtainen kasvu: autetaan työntekijöitä kasvamaan ja kehittymään.

Henkilöstön johtamisen trendejä top 10

Deloitte on sateenvarjo-organisaatio yksittäisille yrityksille, jotka toimivat muun muassa auditoinnin, konsultoinnin, talousneuvonnan, riskienhallinnan ja verotuksen parissa. Deloitte on tehnyt globaalia ja paikallista inhimillisen pääoman tutkimusta vuodesta 2012. (Deloitte 2018.) Tämän tutkimuksen pohjalta Deloitte on julkaissut HR-johtamisen trendilistauksia. Employee Experience Agency Eminent toimitusjohtaja Susanna Rantanen tiivistää podcastissaan Deloitteen tutkimuksen johtamisen trendeistä 2018 Top 10. Näitä ovat:

- 1) C-tason uusi johtamismalli
 - Liiketoiminta-alueiden johtajien parempi keskinäinen yhteistyö koko organisaation edun tavoittelemiseksi.
- 2) henkilötietojen kerääminen
 - Organisaatioiden tarve kouluttaa yrityksen henkilöstöä ja muuttaa toimintamallit GDPR-asetuksen mukaiseksi.
- 3) työurista yksilöllisiin työkokemuksiin
 - Sen sijaan, että keskitytään työuran kehittämiseen tavoitteena päästä esimestehtäviin, tarjotaan työntekijöille puitteet horisontaalisiin työkokemuksiin, esimerkiksi kehitysprojekteihin tai päätoimen ohessa hoidettaviin vastuisiin. Työntekijän vastuu mahdollistuu ehdottamalla ja toimimalla.
- 4) (työ)hyvinvointi
 - Työnantajan vastuu yksilöiden jaksamisesta hektisessä maailmassa.
- 5) hyperviestinnän rajaaminen
 - Johdolta odotetaan päätöstä siitä, mitä viestintäkanavia valitaan ja käytetään, sekä siitä, miten saadaan työrauha.
- 6) yksilöllinen ja ketterä palkitseminen
 - Yhdenmukaisten kannustinten sijaan huomion kiinnittäminen yksilöllisyyden, joustavuuden ja holistisuuden tarpeisiin.
- 7) yrityskansalaisuus ja sosiaalinen vaikuttaminen

- Organisaatioilla on rooli osana yhteiskuntaa sekä brändin kasvattamisen että yhteiskunnallisen vaikuttamisen näkökulmasta.

8) AI, robotiikka ja automaatio

- Automaation avulla voidaan hoitaa rutiinitehtäviä, sisältäen tänä päivänä myös muun muassa asiakaspalvelua ja markkinointia. Tämän seurauksena syntyy uusia työtehtäviä, joissa luovuus, empatia, viestintä ja ongelmanratkaisukyky korostuvat. Työn rakenne tulee muuttumaan täysin.

9) työurien piteneminen

- Vanhemmista osaajista tulee kysytyjä työntekijöitä. Johto joutuu miettimään, miten voi tarjota merkityksellistä työtä kaikenikäisille.

10) työvoima-ekosysteemi

- Työvoima-ekosysteemi on tullessaan integroitava organisaation kulttuurin, henkilöstöpolitiikan ja tietojärjestelmien kautta. Ekosysteemissä eletään osaamisenvaihtosuhteilla, eli organisaatiot ostavat muun muassa projekti-osaamista tai freelancerien osaamista. Ekosysteemin osiin ei voida suhtautua kuin kakkoskastiin suhteessa yrityksen omiin työntekijöihin.

(Rantanen 2018a, Rantanen 2018b.)

Deloitte listauksen trendit ovat nimenomaan henkilöstöön liittyviä trendejä, eli eivät koko yrityskenttään liittyviä, jolloin niitä ei voida teemansa puolesta vertailla muihin trendeihin. Tämä otetaan huomioon trendien vertailussa tämän luvun lopussa. Deloitte listauksissa trendeissä mittaaminen ei itsessään nouse esille.

3.1.2 Yhteenveto ja johtopäätös johtamisen trendeistä

Alla olevaan taulukkoon 4 on koottu konsulttien, yhdistysten ja muiden tahojen listaamat johtamisen trendit. Bain & Companyn tekemistä johtamisen ajankohtaisten työkalujen listauksista vertailuun on otettu mukaan viimeisin, vuoden 2017 listaus. Trendeissä esiintyvien aiheiden perusteella tulokset luokiteltiin viiteen Teemaan. Teemat ovat: Henkilöstöön panostaminen (keltainen), Sisäiset prosessit (oranssi), Ulkoiset ilmiöt ja prosessit (lime), Teknologiaan liittyvä teema (turkoosi) ja Asiakkaaseen panostaminen (metsänvihreä). Taulukko 4 löytyy suurempana liitteestä 6.

Taulukko 4. Kooste johtamisen trendeistä ja väriluokittelut teemoittain

I. Sopeutuvan johtamisen trendit (Strategy Execution 2018)	II. Johtamisen työkalut (Bain & Co 2017)	III. Johtamisen trendit tulevaisuudelle (Ledarna 2015)	Lisäksi: Muita mainintoja	Lisäksi: VII. Johtamisen (HR-) trendit 2018 (Deloitte mukaillen Rantanen 2018)
1. Liiketoiminnan monimutkaisuuden lisääntyminen	1. Strateginen suunnittelu	1. Globalisaatio ja talousvalta Aasiaan	IV. Korkean teknologian johtaminen (Euroopan komissio 2017)	1. Liiketoimintalueiden johtajien parempi keskinäinen yhteistyö
2. Informaation ylläpidon hallinnointi	2. Asiakassuhteiden hallinta (CRM)	2. Teknologian edistyminen ja muutokset	V. Työntekijän kokemus työpaikasta (Andriotis 2017)	2. Henkilötietojen kerääminen
3. Roolien sekoittuminen projektitoiminnassa	3. Benchmarkkaus	3. Työmarkkinoiden polarisaatio	VI. Työntekijän huomioon ottaminen (Schwantes 2017)	3. Työurista yksilöllisiin työkokemuksiin
4. Laadullisen tiedon painoarvon kasvaminen	4. Kehittyneet analyysit	4. Työelämän monimuotoisuus		4. (Työ)hyvinvointi
5. Luovien lähestymistapojen hyödyntäminen monimutkaisissa ongelmanratkaisussa	5. Toimitusketjun hallinta	5. Uusien sukupolvien johtaminen		5. Hyperviestinnän rajaaminen
6. IT yritystoiminnan "etupenkille"	6. Asiakastytyväisyys			6. Yksilöllinen ja ketterä palkitseminen
7. Päätöksenteon jyvittyminen organisaatiossa	7. Muutosjohtaminen			7. Yrityskansalaisuus ja sosiaalinen vaikuttaminen
8. Työn asettaminen asiayhteyteen (työntekijä kokonaisuudessa)	8. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM)			8. AI, robotiikka ja automaatio
9. Liiketoiminnan arvon luomisen ja mittaamisen uudelleenmäärittely (asiakkaan kokemus)	9. Digiloikka			9. Työurien piteneminen
10. Tiimityöskentelyn mahdollisuuksien laajeneminen	10. Missio ja visio -lausunnot			10. Työvoima-ekosysteemi

Värien selitykset:		
Tarkasteltu	Lisäksi	
		Henkilöstöön panostaminen
		Sisäiset prosessit
		Ulkoiset ilmiöt ja prosessit
		Teknologiaan liittyvä
		Asiakkaaseen panostaminen

Taulukossa 4 on nähtävissä kolmen tahon listaamat johtamisen trendit tai työkalut (katkoviivan sisäpuolella) sekä lisänäkemyksiä antamaan neljän muun tahon esiin nostamia tämän hetken työelämän trendiä (katkoviivan ulkopuolella). Katkoviivan ja varsinaisen tarkastelun ulkopuolelle jätetyt trendit eivät itsessään vertaile johtamisen trendejä, vaan ne tulivat

yksittäinä huomioina vastaan trendien kartoituksen aikana. Niistä voi kuitenkin hakea osviittaa tärkeistä työelämän ilmiöistä.

Tarkasteltavia trendejä tutkittaessa taulukosta 4 voi nähdä, että teemoista eniten mainintoja saa Henkilöstöön panostaminen, joka nousee esiin kahdeksassa trendissä. Seuraavaksi eniten, kuusi kertaa trendeissä mainitaan Sisäiset prosessit. Ulkoiset ilmiöt ja prosessit esiintyy trendilistauksessa viisi kertaa, Teknologiateema neljä kertaa ja Asiakkaaseen panostaminen kolme kertaa. Henkilöstön panostamiseen liittyviä trendejä oli listattu Strategy Executionin ja Ledarnan trendilistauksiin. Näistä löytyy päällekkäisyyksiä, mikä vahvistaa arviota teemojen ajankohtaisuudesta.

Teemajaottelut ja niiden huomioon ottaminen näkyvät tämän työn seuraavissa osioissa seuraavanlaisesti:

- Henkilöstöön panostamista tarkastellaan motivoinnin näkökulmasta yhtenä johtamisteorianana.
- Sisäisten prosessien alta löytyvä strategisen suunnittelun trendi tuli esiin työn alussa, jossa listattiin hyvän mittarin ominaisuuksia (mittari perustuu strategiaan).
- Ulkoiset ilmiöt ja prosessit rajattiin tämän työn ulkopuolelle. Ulkoiseksi prosessiksi mainittu toimitusketjun hallinta esiintyy kuitenkin tämän työn tutkimuksellisessa osuudessa osana sisäisiä prosesseja.
- Teknologiaan liittyvä teema rajattiin tämän työn ulkopuolelle.
- Asiakkaaseen panostamista käsitellään yhtenä johtamisteorianana eli asiakaskokemuksen johtamisena.

Trendeissä esiin tulleista teemoista erityisesti asiakkaan sekä henkilöstön näkökulmat valittiin yhdessä tulosityksikön johdon kanssa tarkempaan tarkasteluun johtamisteorioiden näkökulmasta. Asiakkaan ja henkilöstön näkökulmia ottavia johtamisteorioita ovat muun muassa asiakaskokemuksen johtaminen (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 8), palveleva johtaminen (Sarkkinen 2016), sisäisen motivaation johtaminen (Martela, Jarenko ja Järvilehto 2015, 11), oppiva organisaatio ja tiimijohtaminen. Näistä tarkasteluun valitut johtamismenetelmät ovat asiakaskokemuksen johtaminen ja sisäisen motivaation johtaminen.

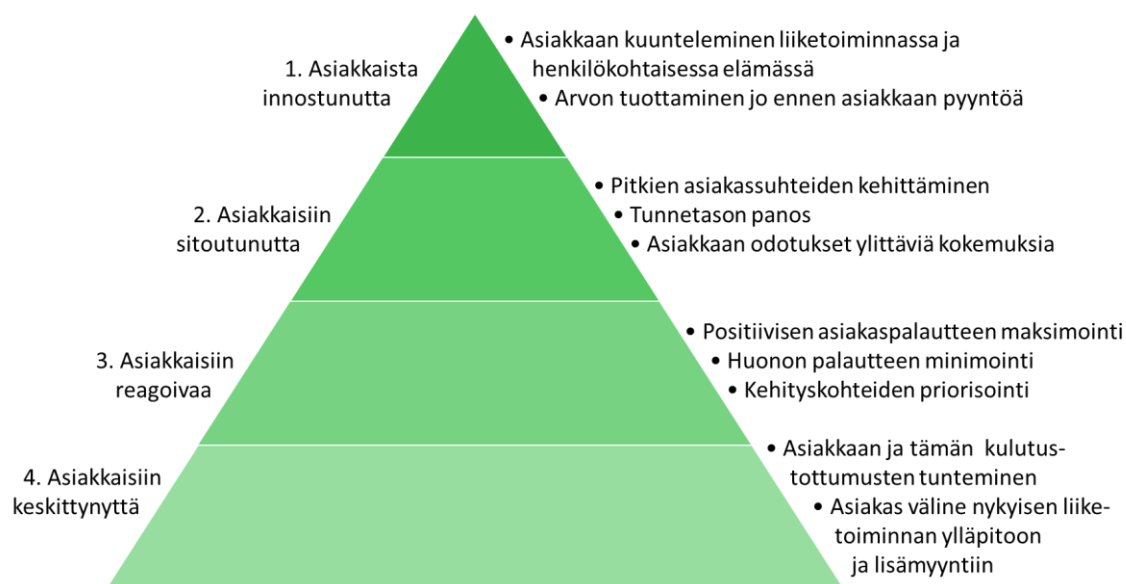
3.1.3 Valittu johtamisteoria 1: Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisessa yritys keskittyy asiakkaidensa odotusten ylittämiseen. Odotusten ylittäminen edellyttää asiakkaan kokemuksen täyttä ymmärtämistä ja tämän kokemuksen johtamista. Asiakaskokemuksen johtamisen tärkeitä näkökulmia ovat

asiakaskeskeisyyden tasot, asiakkaalle luotava arvo, sekä kohtaamiset ja poikkeustilanteet. Asiakaskokemuksen johtamisen suurin mahdollisuus on lähestyä asiakasta tunnepuolelta ja toisaalta suurimpia haasteita ovat siiloutuminen ja osaoptimointi. Asiakaskokemuksen mittaamisessa tärkeitä ovat oikeat kysymykset, oikea aika ja oikea kohderyhmä. (Löytänä ym. 2014, 9, 68,70, 141.)

Asiakaskeskeisyyden tasot

Asiakaskeskeisyyden tasoja on neljä ja ne ovat alhaalta ylöspäin: 4. Asiakkaisiin keskittyntä, 3. Asiakkaisiin reagoivaa, 2. Asiakkaisiin sitoutunutta ja 1. Asiakkaista innostunutta. Tasot ja niiden tarkemmat kuvaukset on esitelty paremmin kuviossa 2 alla.



Kuvio 2. Asiakaskeskeisyyden tasot (mukaillen Löytänä ym. 2014, 26)

Siinä missä tasolla 4 keskitytään tuntemaan asiakkaan kulutustottumukset ja suhtaudutaan asiakkaaseen välineenä nykyisen liiketoiminnan ylläpitoon ja lisämyyntiin, kolmannella tasolla reagoidaan asiakaspalautteeseen yrittäen maksimoida positiivista ja minimoida negatiivista palautetta. Toisella tasolla panostetaan pitkiin asiakassuhteisiin, tunnetason panokseen sekä asiakkaan odotukset ylittäviin kokemuksiin. Ylimmällä tasolla asiakkaan tunteminen on muuttunut kuuntelemiseksi, niin liiketoiminnassa kuin henkilökohtaisessa elämässä ja asiakkaalle tuotetaan arvoa ennen kuin tämä osaa sitä itse pyytää. Löytänä ym. mukaan tasolla kolme eli Reagoivalla tasolla oleva yritys tyypillisesti kuvaa toimintaansa asiakaslähtöiseksi. (Löytänä ym. 2014, 25-26.)

Asiakkaalle luotava arvo sekä kohtaamiset ja poikkeustilanteet

Asiakkaalle luotava arvo voi olla taloudellista, toiminnallista, symbolista tai emotionaalista. Asiakaskokemuksen johtamisessa emotionaalinen arvo kuitenkin painottuu muita tärkeämmäksi tekijäksi. Emotionaalisissa arvoissa liitytään asiakkaan tunnekokemuksiin. Asiakkaalle tuotetaan ainutlaatuisia kokemuksia, tuotteita ja palveluita personoimalla ne asiakkaalle sopiviksi. Emotionaalisiin arvoihin keskittyminen on alue, joihin yritysten on Löytänä ym. mukaan panostettava tulevaisuuden menestymisen mahdollistamiseksi. (Löytänä ym. 2014, 18-20.) Asiakkaalle luotavan arvon muodot on esitelty taulukossa 5 alla.

Taulukko 5. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (mukaillen Kuuselan ja Rintamäen mallista Löytänä ym. 2014, 18)

<p>Taloudellinen arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokuksessa hinta • Kustannusjohtajuus • Alennuksilla palkitseminen • Kilpailuetuna edullisuus 	<p>Emotionaalinen arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus asiakaskokemuksessa • Kosketuspisteiden huomiointi • Kokemusten personointi • Kilpailuetuna merkitykselliset kokemukset ja odotusten ylittäminen
<p>Toiminnallinen arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokuksessa toimintavarmuus • Toiminnan tehokkuus, nopeus • Ajan- ja vaivansäästö • Kilpailuetuna laatu 	<p>Symbolinen arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokuksessa mielikuvat ja tarinat • Heimoutuminen • Premium-ajattelu • Kilpailuetuna brändi

Kosketuspiste on esimerkiksi fyysinen kohtaaminen asiakkaan kanssa, tai digitaalinen hetki. Kosketuspisteitä tarkasteltaessa tärkeää ovat alut ja loput, asiakkaan perspektiivin ottaminen ja suhde kilpailijoihin. ”Usein yritykset priorisoivat ne kosketuspisteet, jotka ovat niille itselleen näkyvimpiä, suurimpia tai joihin on käytetty eniten rahaa.” Asiakas muistaa kuitenkin parhaiten tervetuloitotuksen ja hyvästelyn. (Löytänä ym. 2014, 103-105.)

Poikkeustilanne taas tarkoittaa hetkeä, jolloin asiakas pettyy yritykseen (asiakkaan odotusten alittaminen tai alittuminen). Löytänä ym. mukaan poikkeustilanteet ovat suurin syy asiakassuhteiden loppumiseen ja siksi erittäin merkittäviä: ”Suomessa poikkeustilanteiden hoito on asiakaskokemuksen johtamisen osa-alue, jossa yritykset useimmiten epäonnistuvat,

vieläpä valitettavan systemaattisesti.” Ne yritykset, jotka kulkevat edellä, keskittyvät poikkeustilanteiden hoitamista enemmän poikkeustilanteiden tunnistamiseen ja ennakointiin sen sijaan, että vain hoitaisivat niitä. ”-- yrityksen hyvin hoitaman poikkeustilanteen jälkeen asiakas on jopa 15 kertaa sitoutuneempi kuin ennen poikkeustilannetta.” (Löytänä ym. 2014, 106.)

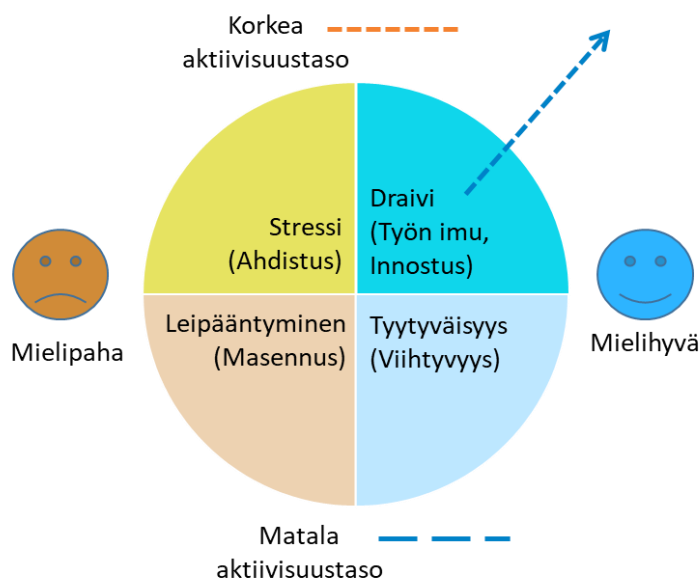
3.1.4 Valittu johtamisteoria 2: Sisäisen motivaation johtaminen

Sisäisen motivaation johtamisessa työntekijät syttyvät aidosti tehtävistään ja haluavat tehdä parhaansa niiden eteen. Sisäisen motivaation johtaminen pohjaa sisäisen motivaation perustekijöihin, minkä lisäksi teoriassa korostuu ajatus itsensä johtamisesta. Sisäisen motivaation johtamisen tärkeitä näkökulmia ovatkin tunteiden perusulottuvuudet, sisäinen ja ulkoinen motivaatio ja ihmisen neljä psykologista perustarvetta. (Martela ym. 2015, 10. 30, 32, 204-207.)

Sisäisen motivaation vahvuus on, että se parantaa työtulosta suoraan ja epäsuorasti esimerkiksi jaksamisen, vähentyneiden sairauspoissaolojen, sinnikkyuden, luovuuden, innovaatiokyvyn ja asiakkaiden positiivisen kohtaamiskyvyn myötä. Pitkällä tähtäimellä sisäistä motivaatiota ylläpitävä yrityskulttuuri kerää puoleensa tuottavampia työntekijöitä. (Martela ym. 2015, 38-41, 50-51.)

Tunteiden perusulottuvuudet

Tunteiden perusulottuvuuksissa positiivisten ja negatiivisten tunteiden lisäksi ulottuvuuksia voidaan tarkastella niiden aktiivisuustason perusteella. Kuviossa 3 on esitetty neljän tunteiden perusulottuvuutta, joita ihminen voi työssään kokea: leipääntyminen, stressitila, tyytyväisyys ja draivi.



Kuvio 3. Neljä tunteiden perusulottuvuutta (mukaillen Martela ym. 2015, 30)

Sisäisen motivaation johtamisessa tavoitellaan draivia (kuvassa turkoosilla), jossa yhdistyvät sekä myönteinen tunnekokemus että korkea aktiivisuustaso. ”On näyttöä siitä, että innostus ennustaa tuloksellisuutta paremmin kuin työtyytyväisyys. Samalla se on kestävämpi tuottavuuden tila kuin stressi, joka kuluttaa yksikön resursseja, haittaa luovuutta ja on pitkällä tähtäimellä merkittävä terveysriski.” (Martela ym. 2015, 29-31.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

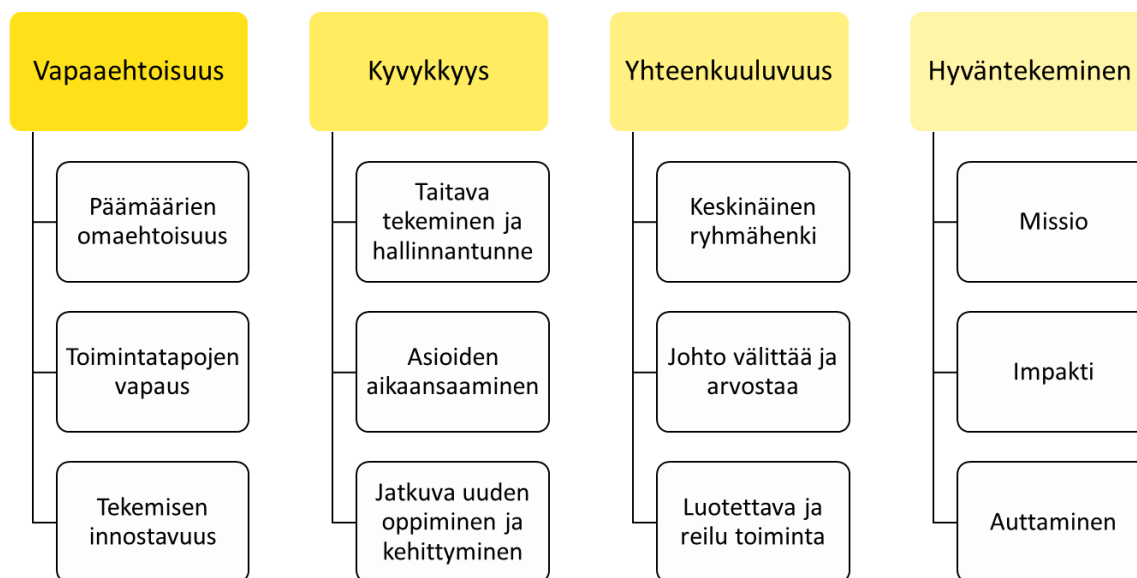
Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaation. Näiden laadut ovat:

- ulkoinen motivaatio: ulkoinen kontrolli sekä sisäännotettu kontrolli
- sisäinen motivaatio: sisäsyntyinen motivaatio ja sisäistetty motivaatio.

Ulkoisessa kontrollissa henkilö tekee asian, koska häntä kontrolloidaan ulkoa. Sisäännotetussa kontrollissa ihminen pakottaa itsensä tekemään asioita, joita ei haluaisi tehdä. Sisäsyntyisessä motivaatiossa tekeminen on itsessään innostavaa ja tuottaa nautintoa. Sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen on kytköksissä itselle tärkeisiin arvoihin ja päämääriin, jolloin tekeminen tuntuu merkitykselliseltä. Työssä tarvitaan sekä sisäsyntyistä että sisäistettyä motivaatiota puhuttelevia tehtäviä. (Martela ym. 2015, 32-34.)

Ihmisen neljä psykologista perustarvetta sisäisen motivaation taustalla

Ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta, jotka ovat suoraan kytköksissä sisäiseen motivaatioon. Nämä ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluminen ja hyväntekeminen. Kuviossa 4 on esitetty neljä psykologista perustarvetta ja niiden peruselementit.



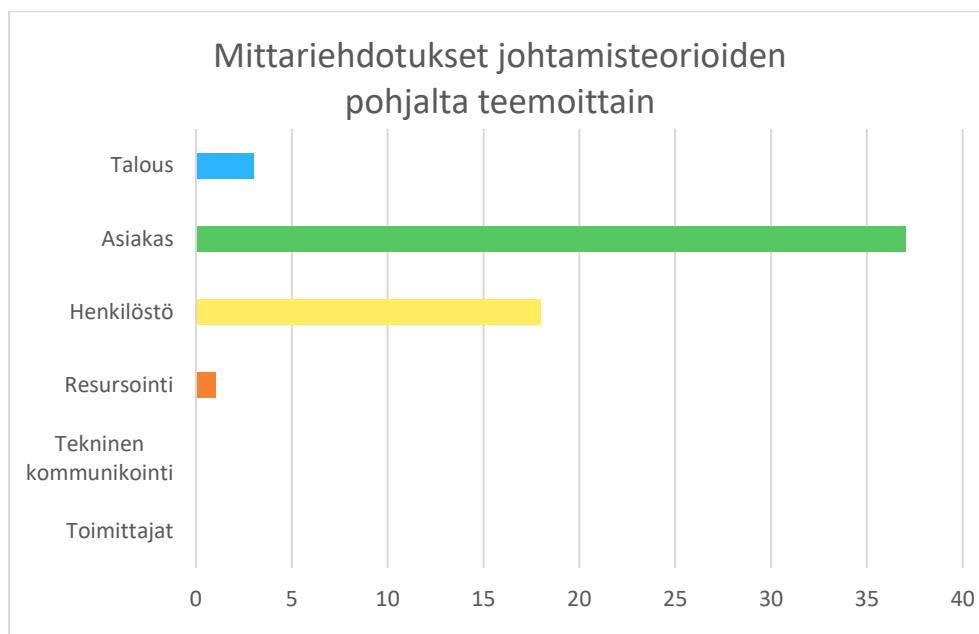
Kuvio 4. Ihmisen neljä psykologista perustarvetta ja niiden peruselementit (Martela ym. 2015, 204-207)

Vapaaehtoisuus tarkoittaa ihmisen vapautta päättää itse tekemisistään sekä valintojen että toiminnan kautta. Vapaaehtoisuuden peruselementit ovat päämäärien omaehtoisuus, toimintatapojen vapaus ja tekemisen innostavuus. Kyvykkyys tarkoittaa henkilön kokemusta, että hän osaa työnsä ja saa asioita aikaiseksi. Kyvykkyyyden peruselementit ovat taitava tekeminen ja hallinnantunne, asioiden aikaansaaminen sekä jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen. (Martela ym. 2015, 58-63.)

Yhteenkuuluvuus tarkoittaa kokemusta siitä, että on ihmisiä, joista henkilö välittää ja jotka välittävät hänestä (myös työyhteisössä). Yhteenkuuluvuuden peruselementit ovat keskinäinen ryhmähenki, se että johto välittää ja arvostaa, sekä luotettava ja reilu toiminta. Hyväntekeminen tarkoittaa, että ihminen tuntee pystyvänsä vaikuttamaan myönteisesti itseään ympäröivien ihmisten elämään. Hyväntekemisen peruselementit ovat missio, impakti ja auttaminen. (Martela ym. 2015, 58-63.)

3.1.5 Valituissa johtamisteorioissa suositeltuja mittareita

Työn tutkimuksellisen osuuden tueksi kirjallisuudesta kerättiin mittariehdotuksia erityisesti valittuihin kahteen johtamisteoriaan pohjaten. Mittariehdotuksia kertyi yhteensä 59 kappaletta. Johtamisteorioiden pohjalta löytyneet mittariehdotukset on koostettu kuvioon 5 alle teemoittain.

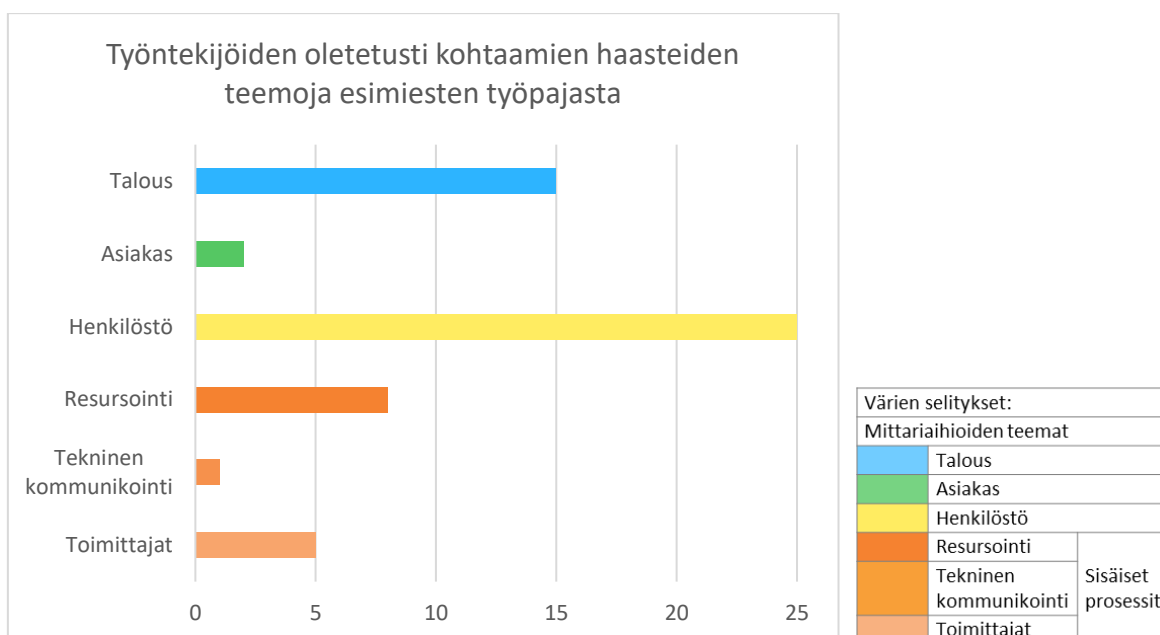


Kuvio 5. Kirjallisuudessa esiin tulleita mittariehdotuksia (Lumijärvi ja Ratilainen 2004. Löytänä ym. 2014. Martela ym. 2015. Oracle 2015)

Asiakkaan ja henkilöstön näkökulmien lisäksi kirjallisuudessa tuli vastaan yksittäisiä ehdotuksia talouteen ja resursointiin liittyen. Asiakasteeman mittariehdotuksissa (37 kappaletta) korostuu asiakaskokemus ja sen seuraaminen. Henkilöstöteeman mittariehdotuksissa (18 kappaletta) korostuvat motivoitumista sekä perustarpeiden täyttymistä kuvaavat mittarit.

3.2 Mittariaihioita esimiesten työpajoista

Esimiesten työpajoissa kerättiin niin ikään mittariaihioita long listia varten. Tarkasteltavan tulosyksikön esimiehiltä kysyttiin, mitä haasteita he ajattelivat alaistensa kohtaavan työssään. Työpajoissa kerättyjä mittariaihioita kertyi 56 kappaletta. Tulokset jaettiin tarkastelua varten luokiteltuihin mittariteemoihin Talous, Asiakas, Henkilöstö, Resursointi, Tekninen kommunikointi ja Toimittajat. Työntekijöiden oletetusti kohtaamien haasteiden määrä teemoittain on esitetty kuviossa 6 alla.



Kuvio 6. Esimiesten työpajoissa esiin tulleita esimiesten olettamia työntekijöiden kohtaamien haasteiden teemoja

Kuten kuviosta voi nähdä, Robostiikan esimiesten esiin nostamat kolme tärkeintä teemaa henkilöstön näkökulmasta koskivat Henkilöstöä (25 ehdotusta), Taloutta (15 ehdotusta) ja Sisäisiä prosesseja (yhteensä 14 ehdotusta). Esimiehet arvioivat, että henkilöstöä oletettavasti askarruttavat henkilöstöön itseensä liittyen sellaiset aiheet, kuten työn määrä, työtyytyväisyys ja jaksaminen, suhde esimiehiin, työn edellytykset, kouluttautuminen, vaikutusmahdollisuudet, sekä palkkaan ja korvauksiin liittyvät asiat. Talouteen liittyen työpajassa esiin tulleita aiheita olivat esimerkiksi tulos yksikkö- ja projektitasolla, työntekijäkohtaiset kustannukset ja kustannusten tehokkuus, lisämyynti, kilpailukyky, tarjousten läpimeno sekä riskit.

Sisäisiin prosesseihin liittyviä haasteita olivat muun muassa resursointiin liittyen aikataulu, työkuorma ja kapasiteetti, tekniseen kommunikointiin liittyen toimintakuvauksen päivittyminen ja toimittajiin liittyen aikataulutuksen ja valmistumisen teemat. Esimiesten työpajoissa tuli huomattavan vähän ajatuksia asiakkaista, kaksi kappaletta. Molemmat aiheet koskivat asiakkaiden tyytyväisyyttä tai mielipidettä yrityksestä.

3.3 Mittariaihioita henkilöstön kyselystä

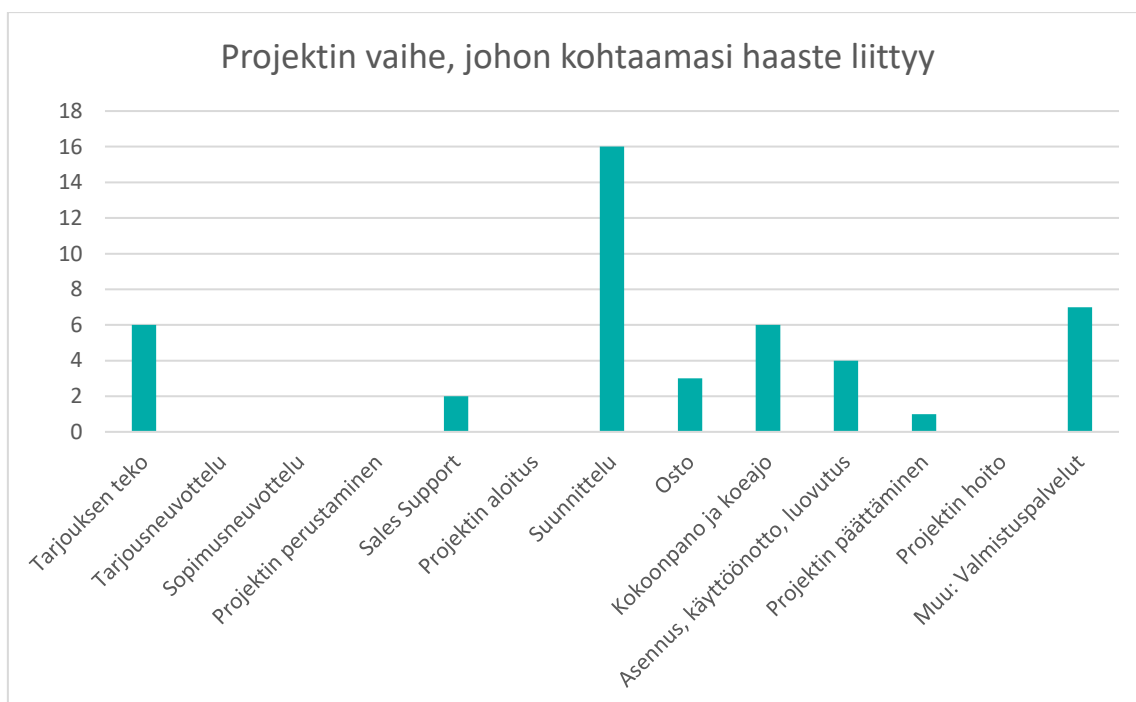
Henkilöstökyselyllä kerättiin tietoa henkilöstön työssään kohtaamista haasteista. Henkilöstön kysely lähetettiin 64 henkilölle eli Robostiikan henkilöstölle sekä muutamalle valikoidulle Huoltopalveluiden ja Valmistuspalveluiden työntekijälle, joilla oli kytköksiä Robostiikan projekteihin. Kyselyyn kutsutuista 26 vastasi, jolloin vastausprosentiksi tuli 41 %. Vastaukset

jakautuivat kaikille vastuualueille siten, että vastauksia saatiin kaikilta vastuualueilta 27-100 % jakaumalla. Määrällisesti eniten vastauksia tuli Mekaniikasta (mutta suhteellisesti vähiten, 27% ko. vastuualueen kyselyyn kutsutuista) ja Automaatiosuunnittelusta (33 % ko. vastuualueen kyselyyn kutsutuista). Yhdessä näiden kahden vastuualueen vastaukset muodostivat 42 % koko kyselyn vastauksista. Mekaniikan ja Automaatiosuunnittelun näkökulmat erottuvat myös kyselyn tuloksista.

Jos vastaajan yhdessä vastauksessa esiintyi useampi henkilön työssään kohtaama haaste, se jaettiin haasteiden määrän mukaan erillisiksi vastauksiksi. Näin laskettuna henkilöstön työssään kohtaamia haasteita koottiin 46 kappaletta, joista yksi vastaus poistettiin ristiriitaisen sanamuotoilun vuoksi. Käsitellyissä tuloksissa on 45 haastetta.

Henkilöstön kokemat haasteet projektivaiheittain

Vastaaja saattoi ilmoittaa haasteen liittyvän mihin tahansa laatujärjestelmän mukaiseen Robostiikan projektin vaiheeseen. Kuviossa 7 alla on esitetty henkilöstön kyselyssä esiin tuomat haasteet suhteessa projektin vaiheisiin.



Kuvio 7. Projektin vaiheet, johon henkilöstö liitti kohtaamansa haasteet

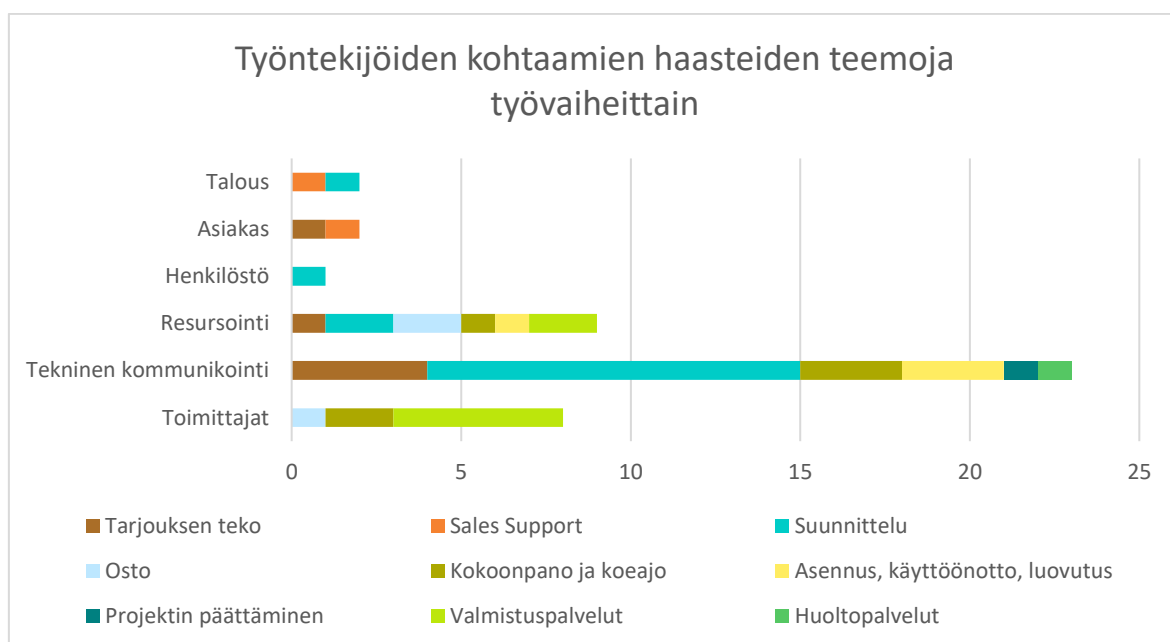
Robostiikan projektivaiheita on yhteensä 14, minkä lisäksi kyselyssä oli vaihtoehto Muu. Kyselyssä tuli vastauksia seitsemään projektin vaiheeseen ja kategoriaan Muu liittyen. Eniten vastauksissa esiin tulleita haasteita oli Suunnittelussa, 16 kappaletta. Toiseksi eniten vastauksia tuli kategoriaan Muu (seitsemän kappaletta), joka lopulta piti sisällään Valmistuspalveluiden haasteita. Kuusi kappaletta haasteita esiintyi projektin vaiheissa Tarjouksen

teko, sekä Kokoonpano ja koeajo. Neljä tai alle haastetta esiintyi projektin vaiheissa Asennus, käyttöönotto, luovutus, Osto, Sales support, sekä Projektin päättäminen.

Ne vaiheet, joihin liittyen henkilöstön kyselyssä ei esitetty haasteita liittyivät joko myyntiprosessiin tai projektipäällikön vastuulla oleviin prosesseihin. Myyntiin liittyvät haasteet ovat vastauksissa kasaantuneet luultavasti projektin vaiheeseen Tarjouksen teko (kuusi vastausta). Projektipäällikön tehtäviin liittyvien haasteiden oletetaan taas jakautuvan projektin toiminnallisempien prosessien alle.

Henkilöstön kokemia haasteita suhteessa mittariteemoihin

Henkilöstökyselyn tulokset on esitetty työssä luokiteltujen mittariteemojen suhteen työvaiheittain Kuviossa 8 alla. Henkilöstön kyselyssä esiin tulleissa haasteissa on nähtävissä kolme suurta teemaa. Nämä ovat Tekninen kommunikointi, Resursointi ja Toimittajat. Nämä kaikki kolme teemaa ovat lopullisessa luokittelussa osa Sisäisiä prosesseja.



Kuvio 8. Työntekijöiden työssään kohtaamien haasteiden aiheita työvaiheittain

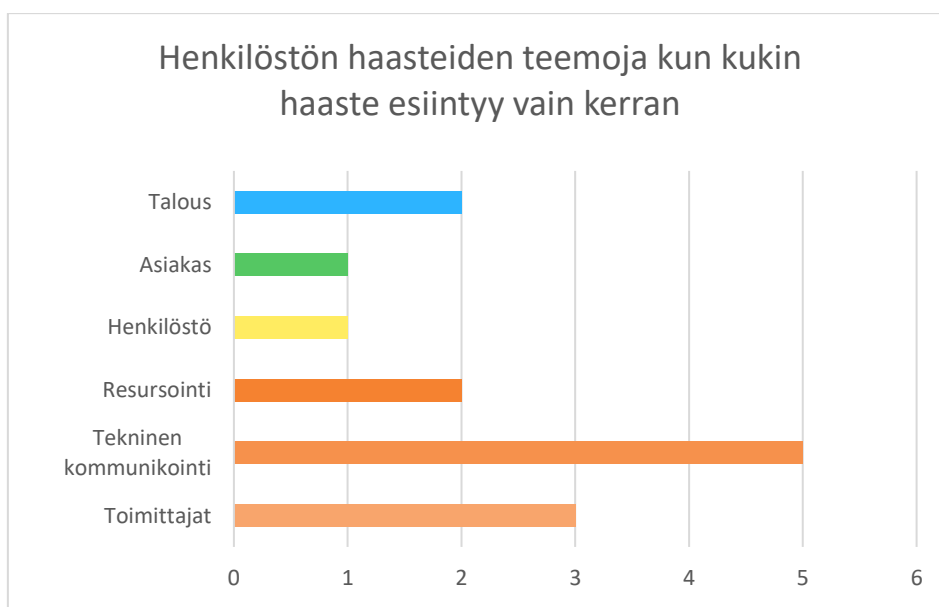
Teknisen kommunikoinnin haasteet muodostavat suurimman osan, 51 % kaikista vastauksista. Sen sisällä suunnittelussa tapahtuva Teknisen kommunikoinnin haaste erottuu merkittävästi kaikista teemoista ja työvaiheista, koska se muodostaa melkein neljänneksen, 24 %-yksikköä kaikista vastauksista (11 eri vastausta). Tekninen kommunikointi nousee esiin haasteena myös monessa muussa projektin vaiheessa, esimerkiksi Tarjouksen teossa, Kokoonpanossa ja koeajossa sekä Asennuksessa, käyttöönotossa ja luovutuksessa.

Resursoinnin teema aiheuttaa määrällisesti toiseksi eniten henkilöstön kyselyssä esiintyviä haasteita, 20 % kaikista vastauksista. Teema näkyy koko toimitusprosessissa Tarjouksen

teosta Projektin luovutukseen. Kolmantena teemana Toimittajat esiintyy 18 %:ssa kaikista vastauksista. Resursoinnin teeman alaiset haasteet näkyvät erityisesti Valmistuspalveluiden työvaiheessa, 11 %-yksikköä kaikista vastauksista (5 vastausta).

Yksittäisiä haasteita esiintyy myös Talouden, Asiakkaan ja Henkilöstön teemoissa. Se, että haasteita ei ole lueteltu enempää näiden teemojen alle voi johtua muun muassa siitä, että kyselyn kyselyasettelu oli vahvasti teknis-painotteista. Kysymykset tuli muun muassa liittää vastauksessa johonkin tiettyyn projektin vaiheeseen ja kertoa, mitä tietoa vastaaja tarvitsi haasteen ylittämiseksi sekä mihin järjestelmään tietoa olisi valmis tuottamaan. Tällainen kysymyksenasettelu ei liene kannustanut kommentoimaan työssä tarkasteltuja muita teemoja eli Talous, Asiakas tai Henkilöstönäkölle.

Edellisessä on kuvattu, mihin teemoihin kaikki vastaukset asettuvat määrällisesti. Seuraavassa tarkastellaan, miten toisistaan eroavat vastaukset jakautuvat teemoittain. Kuvioon 9 on koostettu haasteiden teemat, kun kukin haaste esiintyy vain yhden kerran.



Kuvio 9. Haasteiden eri teemoja: kukin yksittäinen haaste esiintyy vain kerran

Tekninen kommunikointi aiheena aiheuttaa eniten, viittä erilaista haastetta. Niistä selkeästi suurin haaste on toimituksen ajantasaisen ja kattavan tiedon saatavuus. Muut neljä ovat tarjousprosessin osallistujat, tarjouksiin käytetty aika asiakasrajapinnassa, yhteiset linjaukset (toimintatavat) projekteissa sekä tiedon saanti samantyylisistä laitteista (moduloinnin tarve).

Kyselytulosten mukaan Toimittajat-teema aiheuttaa toiseksi eniten, kolmea eri haastetta. Toimittajat-teeman alaiset haasteet liittyvät toimitusketjun hallintaan. Nämä ovat ostokomponenttien pitkä toimitusaika, ja sisäisesti valmistettujen teräsrakenteiden laatu ja

kustannukset. Resursoinnin teemassa on kaksi haastetta: aikataulupito ja kuormitus, sekä tiedon jakaminen projekti aikataulun muutoksista.

Talouden teemassa ilmenee niin ikään kaksi haastetta, jotka ovat laitteistojen hintataso ja suunnittelun pysyminen budjetissa. Asiakkaan teemaan työntekijät nostivat yhden haasteen, joka on layoutissa laitteistolle varattu tila. Henkilöstön teemasta vastauksiin tuli yksi haaste: epäselvyys siitä, pitäisikö tavoitteet saavuttaa ryhmissä vai yksilöinä.

Tiivistelmä henkilöstön kyselytuloksista

Henkilöstökyselyn tuloksissa tärkein teema, jonka parissa henkilöstöllä oli haasteita omassa työssään, oli sisäiset prosessit. Sen alateemat olivat:

1. tekninen kommunikointi: 23 vastausta 5 eri haasteen ympäriltä. Suurin haaste oli ajan- tasaisen projektitoimituksen tiedon saaminen (lähtötiedot). Muut haasteet olivat ovat tarjousprosessin osallistujat, tarjouksiin käytetty aika asiakasrajapinnassa, toimintatavat projekteissa sekä moduloinnin tarve.
2. resursointi: 9 vastausta kahden eri haasteen ympäriltä. Teemat olivat aikataulupito ja kuormitus, sekä tiedon jakaminen projekti aikataulun muutoksista
3. toimittajat: 8 vastausta kolmesta eri haasteesta eli ostokomponenttien pitkä toimitus- aika, sekä sisäisesti valmistettujen teräsrakenteiden laatu ja kustannukset.

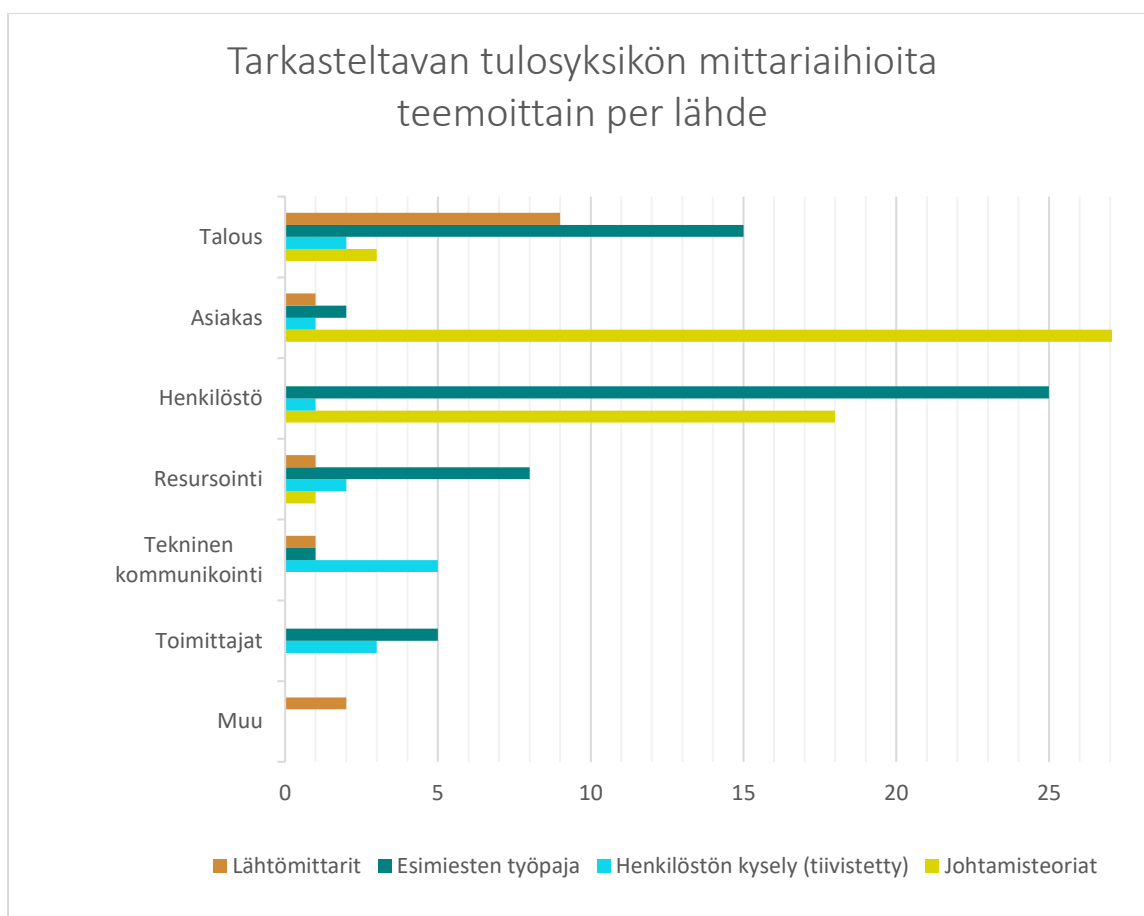
Nämä ja muut kyselyssä esiin tulleet haasteet antavat lähtökohtia mittareille. Kyselytuloksia hyödynnettiin työn ehdotuksissa mittariaihioina.

4 TULOKSET JA EHDOTUKSET

4.1 Kooste mittariaihioista – long list

Pitkälle listalle koottiin yhteensä 147 mittariaihiota. Long list koostuu kaikista työssä vastaan tulleista mittareista ja mittariaihioista: lähtötilanteen mittarit, johtamisteorioihin pohjaavat kirjallisuudesta löydetyt mittarit sekä henkilöstön kyselyn ja esimiesten työpajojen haasteista johdettut mittariehdotukset. Pitkä lista on listattu kokonaisuudessaan liitteessä 7.

Kuviossa 10 alla on esitetty kooste mittariaihioista teemoittain per mittarin alkuperä. Näissä ehdotuksissa esiintyy osittain päällekkäisyyksiä tai samaa asiaa mitataan eri näkökulmasta.



Kuvio 10. Tarkasteltavan tulosityksikön mittariaihoiden teemoja per lähde

Kuviosta 10 voi nähdä, että yhteen koottujen mittariaihoiden määrä teemoittain suurimmasta pienimpään jakautuu seuraavanlaisesti: Henkilöstö (44 ehdotusta), Asiakas (31 ehdotusta), Talous (29 ehdotusta), Resursointi (12 ehdotusta), Toimittajat (8 ehdotusta), Tekninen kommunikointi (7 ehdotusta) ja tästä yhteenlaskettuna Sisäiset prosessit yhteensä 27 ehdotusta, Muu (2 ehdotusta). Määrien perusteella voi arvioida, että mittariaihioita saatiin kerättyä tasapuolisesti jokaiseen teemaan.

Henkilöstö-teeman mittariaihioita tuli eniten esimiesten työpajasta ja toiseksi eniten johtamisteorioiden pohjalta. Esimiesten mukaan henkilöstö voisi toimia itsenäisemmin asiantuntijaroolissa ja sitä varten henkilöstöä tulisi tukea järjestelmällisemmin. Johtamisteorioista sisäisen motivaation johtamisessa otettiin vahvasti kantaa henkilöstön psykologisten perustarpeiden tarkasteluun ja täyttämiseen ja niinpä useimmat mittariehdotuksista tarkastelevat sitä.

Suurin osa asiakasnäkökulman mittariaihioista tuli johtamisteorioista ja tarkemmin asiakaskokemuksen johtamisesta. Asiakasnäkökulman puuttuminen muissa lähteissä johtuu todennäköisesti siitä, että kyseinen näkökulma ei ole korostunut yrityskulttuurissa. Toisaalta myös kysymystenasettelu esimiesten työpajoissa ja henkilöstön kyselyssä painotti sisäisiä prosesseja ja henkilöstöä.

Talouden mittariaihioita tuli eniten esimiesten työpajasta ja lähtötilanteen mittareista. Esimiehiä kiinnosti seurata tarkemmin, mistä tulosityksikön talous koostuu ja mikä siihen vaikuttaa. Lähtötilanteen mittareissa korostuivat lähtökohtaisesti talousnäkökulma. Talouden tärkeimpiä lukuja oli jo pureksittu ja lähtömittareissa olikin jo käytössä hyvät talouden mittarit. Tämä oli yksi syy siihen, että talouden teemaa ei painotettu tässä opinnäytetyössä.

Sisäisten prosessien teemoista resursoinnin mittariaihioita tuli huomattavasti eniten esimiesten työpajoissa, joissa kiinnitettiin huomiota resursseihin suhteessa aikaan. Myös toimittajiin liittyviä mittariaihioita tuli useampi esimiesten esiintuomana esimerkiksi toimittajien aikatauluihin liittyvät asiat, minkä lisäksi myös työntekijät tekivät ehdotuksia toimittajiin (aikataulutus ja laatu) liittyen. Henkilöstön kyselyssä nousi esiin myös teknisen kommunikoinnin teema esimerkiksi toimintatapojen ja tiedonjaon muodossa. Henkilöstön vastausten sijoittuminen sisäisten prosessien alateemoihin voisi viitata siihen, että henkilöstö ei lähesty tarpeitaan oman osaamisen kasvattamisen näkökulmasta, vaan enemmänkin teknisten tietojen pohjalta tehtävän oman työn näkökulmasta.

4.2 Ehdotukset tulosityksikön mittareiksi – short list

147 mittariaihion pohjalta muodostettavassa lyhyessä listassa haluttiin hyödyntää kerättyä teoriapohjaa sekä yrityksestä esiin nousseiden tarpeiden osoittamaa suuntaa. Mittarit muodostettiin työssä käytetyn jaottelun Henkilöstö, Asiakas, Talous ja Sisäiset prosessit mukaisesti. Lyhyessä listassa on 24 ehdotusta case-yrityksen tulosityksikön tuloksellisuutta ja merkityksellisyyttä indikoiviksi mittareiksi.

Ennen mittariehdotusten valikoitumista oli hyvä vielä tiivistää muistilistaksi, millä perusteilla mittarit kannattaa valikoida. Seuraavassa luetellaan tärkeimmät rajaamisperusteet. Tämän jälkeen esitellään tuloksena syntynyt ”lyhyt lista”.

4.2.1 Muistilista mittariaihoiden rajaamiseen lyhyelle listalle

Tulosyksikön mittareiden ehdotusten kokoamisessa hyödynnettiin seuraavia tärkeitä huomioita työn aiempien vaiheiden pohjalta:

- Hyvä mittari pohjaa strategiaan. Se on validi, luotettava, olennainen ja käytännöllinen. Mittareissa on hyvä olla sekä määrällisiä että laadullisia mittareita.
- Yrityksen johto odottaa mittareilta järkevää määrää, helppoutta, mahdollisuutta muuttaa toimintaa ja todentaa vaikutuksia, projektien vaiheiden pilkkomista pienempiin sekä ajantasaisuutta.
- Henkilöstön näkökulma on todella tärkeä nykyaikaisen yrityksen toiminnassa (trendien myötä kirjallisuudesta löydetyt lähteet)
- Asiakkaan kokemukseen panostaminen tuo yritykselle lisäarvoa (trendit ja kirjallisuus)
- Esimiehiltä tulleet aiheet koskivat henkilöstöä (työn määrä, työtyytyväisyys ja jakaminen, suhde esimiehiin, työn edellytykset, kouluttautuminen, vaikutusmahdollisuudet, sekä palkkaan ja korvauksiin liittyvät asiat), taloutta (tulos yksikkö- ja projektitasolla, työntekijäkohtaiset kustannukset ja kustannusten tehokkuus, lisämyynti, kilpailukyky, tarjousten läpimeno sekä riskit) sekä sisäisiä prosesseja (aikataulu, työkuorma ja kapasiteetti, toimintakuvauksen päivittyminen ja aikataulutuksen ja valmistumisen teemat).
- Työntekijät toivat esiin teknisen kommunikaation (ajantasaisen projektitoimituksen tiedon saaminen/lähtötiedot, tarjousprosessin osallistujat, tarjouksiin käytetty aika asiakasrajapinnassa, toimintatavat projekteissa sekä moduloinnin tarve), resursoinnin (aikataulupito ja kuormitus, tiedon jakaminen projektiaikataulun muutoksista) sekä toimittajat (ostokomponenttien pitkä toimitusaikaja sisäisesti valmistettujen teräsrakenteiden laatu ja kustannukset).

Mittareiden valintaprosessissa mittariaihioita arvioitiin johtamisteorioiden pohjalta. Arviossa käytiin läpi sisäisen motivaation johtamisen teorian mukaiset ihmisen perustarpeet (johdon tai henkilöstön näkökulmasta) sekä asiakaskokemuksen johtamisesta asiakkaalle luotavien arvojen sekä asiakaskeskeisyyden tasot. Asiakkaalle luotavia arvoja sekä asiakaskeskeisyyden tasoja pystyttiin käyttämään arvioinnissa myös muihin kuin asiakkaaseen liittyvissä mittareissa ottamalla työntekijöiden ja sidosryhmien näkökulmia.

Mittareita valittaessa pyrittiin hakemaan yhdistelmää, jossa kaikki neljä ihmisen (tässä: työntekijän tai johdon) perustarpeet eli vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen, kaikki neljä arvoa eli taloudellinen, toiminnallinen, symbolinen ja emotionaalinen arvo tulisivat edustetuiksi sekä kaikki neljä asiakas- (ja tässä laajennettuna: sidosryhmä-)keskeisyyden tasoa eli asiakkaaseen/sidosryhmään keskittynyttä, reagoivaa, sitoutunutta, innostunutta tulisivat edustetuiksi.

4.2.2 Short list

Aiemmin kuvatun muistilistan sekä ns. long listin perusteella case-yritykselle koottiin short list eli ehdotukset tulosityksikön mittareiksi. Lyhyt lista tulosityksikön mittareiksi sisältää 24 eri mittaria. Ehdotukset uusiksi mittareiksi on esitetty taulukossa 6 alla, yksityiskohtaisempana taulukkona liitteessä 8, kuvaajamuodossa liitteessä 9 ja arvioituna liitteessä 10. Ehdotuksessa mittareita tarkastellaan lopputuloksena syntyneessä ehdotuksessa kolmella tasolla. Prosessien ja aliprosessien sijaan mittareita seurataan teemajaon Asiakas, Henkilöstö, Talous ja Sisäiset prosessit mukaisesti.

Taulukko 6. Ehdotukset uusiksi mittareiksi

Mittari	Yksikkö	Kenen vastuulla?
1. Asiakastytyväisyys – NPS (Net Promoter Score)	Arvosana asteikolla 1-10	Johtoryhmä
	Miksi annoit kyseisen arvosanan?	Johtaja, Robostiikka
2. ENPS-henkilöstö-tyytyväisyys	Arvosana asteikolla 1-10	Johtaja, Robostiikka ja tiimien esimiehet
	Miksi annoit kyseisen arvosanan?	
3. Liikevoitto EBIT (kannattavuus)	€	Johtaja, Robostiikka
4. Up-Cell Cross-cell: Ehdotetut muutokset /tehdyt tarjoukset	%	Myyntipäällikkö
5. Hävityt kaupat ja jokaisen jälkeen peräänsoitto asiakkaalle	kpl / kvartaali	Myyjä / Myyntipäällikkö
	Kpl/tarjotut /kvartaali	
6. Asiakastytyväisyshaastattelu projektin lopuksi	Haastattelun kysymykset	Johtaja, Robostiikka tai Myyjä
	Haastattelun kysymykset	
7. Asiakassiirtoaste	Suhdeluku: Hukattavien tai peruutettujen asiakkaiden määrä jaettuna aktiivisten asiakkaiden määrällä tietyn ajanjakson aikana	Myyntipäällikkö
8. Henkilöstön hyvinvointikysely (9-kohtainen Miten menee –kysely)	Henkilöstön draivi	Johtaja, Robostiikka ja tiimien esimiehet
9. Pidetyt kehityskeskustelut	%	Tiimien esimiehet
10. Osaamiskeskittämisen ja oppimissuunnitelma	% työntekijöistä pankissa	Johtaja, Robostiikka ja tiimien esimiehet
	% työntekijöistä päivitetty 1 v sisällä	
11. HCROI (Human Capital Return of Invest), Myyntikate jaettuna henkilöstökuluilla	Indeksiluku	Talous, Myyntipäällikkö
12 Tiimien arviointi: mitkä tiimit suoriutuvat tavoitteellisista tehtävistä, miten hyvin tiimi toimii	% tiimeistä suorituskyky 93%	Tiimien esimiehet
	Arvosana tiimille asteikolla 1-10	
13. Aloitteet asiakkaan kanssa tai itsenäisesti	Lukumäärä	Johtaja, Robostiikka Tiimien esimiehet
	Sisällöt	
14. Tunnistettavat poikkeustilanteet	Määrä	Johtaja, Robostiikka
	Sisällöt	
15. Liikevaihto	€ / v	Johtaja, Robostiikka
16. Käyttökate	%	Johtaja, Robostiikka
17. Projektin kustannusseuranta työvaiheittain	€ Kate-%	Projektipäälliköt
18. Porttimenetelmä ja sen seuranta	Suljetut vaiheet ennen seuraavaa vaihetta %	Johtaja, Robostiikka, Projektipäälliköt
19. Projektin aikataulupito	Pv	Projektipäälliköt
20. Poikkeamat	Lkm ja €	Johtaja, Robostiikka ja tiimien esimiehet
21. Työlista aikatauluksi ja sen pito	Päivämäärät, mihin mennessä kunkin työn oltava tehty	Tiimien esimiehet
22. Käytettävissä oleva kapasiteetti	% per osaaminen	Tiimien esimiehet
23. Positiokohtainen toiminnallisuus	Mitä toiminnallisuutta pystytään tuottamaan	Johtaja, Robostiikka ja tiimien esimiehet
24. Positiokohtaiset kustannukset ja aikataulu	Kustannukset €/pos ja pv:t	Johtaja, Robostiikka ja tiimien esimiehet

Alakohtien jaon muuttaminen prosessin vaiheista teemajaotteluksi on perusteltua. Henkilöstön kyselyssä tuli ilmi, että samoja haasteita saattoi liittyä useampaan projektiin

vaiheeseen. Jos tuloksissa haasteet olisivat jakautuneet selkeästi eri prosessivaiheille, myös prosessikohtainen mittarointi olisi ollut perustellumpi.

Ehdotettujen mittareiden arviointi

Mittariehdotusten arvioinnit on esitetty liitteessä 10. Kullekin lyhyen listan mittarille on ehdotettu yksikkö, tavoitearvo, taajuus sekä vastuuhenkilö. Ehdotetut mittarit on arvioitu hyvien mittareiden ominaisuuksien pohjalta ja lisäksi ne arvioitiin kyvykkyyden, luotettavuuden, olennaisuuden ja käytännöllisyyden perusteella. Mittarivalinnoissa myös tarkasteltiin vuoropuhelua työssä käytettyjen kahden johtamisteorian pääideoiden kanssa.

Arvioinnin mukaan kaikki mittarit täyttävät edellytettävät kyvykkyyden, luotettavuuden, olennaisuuden ja käytännöllisyyden edellytykset. Sisäisen motivaation johtamisteorian mukaisesti mittareista tarkasteltiin, miten ne indikoivat draivin mukaisen ihmisen perustarpeen täyttymisestä. Asiakaskokemuksen johtamisen teorian pohjalta tarkasteltiin mittareissa neljän asiakaskokemuksessa tuotettavan arvon sekä asiakas- (tässä laajennettuna: sidosryhmäkeskeisyyden) eri tasoille asettumista. Tarkastelun lopputuloksena voidaan todeta, että ehdotetuilla mittareilla voidaan seurata monipuolisesti työntekijöiden perustarpeiden täyttymistä, minkä lisäksi mittarit tuottavat hyvin tietoa yrityksen onnistumisesta vedota asiakkaan ja sidosryhmien eri arvoihin sekä asiakas/sidosryhmäkeskeisyyden tasoille pääsemisestä. Tarkemmat perustelut on luettavissa liitteestä 10.

Ehdotetuista mittareista 14 on määrällistä, kolme laadullista ja kuusi sekä määrällistä, että laadullista. Tällainen jakauma määrällisten ja laadullisten mittareiden välillä arvioidaan sopivaksi, koska määrällisten mittareiden seuraaminen on kustannustehokkaampaa. Joitakin laadullisia mittareita oli kuitenkin syytä ottaa mittarointiin, jotta päästään tarkastelemaan syitä mittareiden takana. Mittariehdotusten valmisteluajankohtana yrityksen uusi strategia ei ollut vielä valmistunut. Ehdotetuissa mittareissa on kuitenkin haettu strategisesti tärkeänä pidetyn henkilöstön näkökulmaa, eli siltä osin voidaan arvioida mittareiden tukevan strategiaa.

Mittariehdotuksia on määrällisesti joitakin liian monia. Case-yrityksen johdon kannattaa vielä valikoida käyttöönsä tärkeimmiksi kokemansa mittarit. Liian runsaan määrän kompensoimiseksi todettaneen, että mittareiden valinnassa on pyritty ottamaan huomioon helppous siitä näkökulmasta, että mittarin vastuuhenkilölle ja käyttäjille on mittarin olemassaolosta hyötyä, ja näin ollen he tulevat tuottaneeksi sitä varten tietoa. Toisaalta ehdotuksissa on koitettu hyödyntää sähköisistä järjestelmistä saatavia automatisointeja. Ehdotetut mittarit tuottavat tietoa, jonka perusteella on mahdollista muuttaa toimintaa ja todentaa vaikutuksia. Lisäksi mittareissa on huomioitu projektien vaiheiden pilkkomisen mahdollistaminen sekä ajantasaisuus. Mittariehdotuksissa erityisesti henkilöstön ja asiakkaan näkökulmat on otettu

huomioon. Esimiesten toivomat henkilöstö, talous ja sisäiset prosessit on otettu huomioon. Työntekijöiden toivomat tekninen kommunikointi, resursointi ja toimittajat on huomioitu.

Seuraavassa ehdotettuihin mittariin on lisättyä perustelu, miksi juuri kyseiset mittarit on valittu mittariehdotuksiin.

Asiakasmittareista kaikki keskittyvät asiakkaan kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen. NPS-asiakastyytyväisyysmittarissa erinomaista on, ja siksi se on numerolla yksi mittaristossa, että se indikoi akuutisti asiakkaiden suhtautumista yritykseen. Yritys on monipuolisesti onnistunut, jos se saa asiakkaan suosittelemaan sitä muille. Up-Cell Cross-Cell on niin ikään aivan erinomainen mittari ja haastaa käyttäjiään ajattelemaan jatkuvasti laatikon ulkopuolelta. Jos asiakas ei hyväksy sitä, mitä asiakkaan pyynnöstä sille on tarjottu, niin mitä yritys voi tarjota asiakkaalle sellaista, mitä hän ei itsekään osaa kysyä tai nähdä tarvitsevansa? Tämä on mitä parhainta aivojumppaa yritykselle ja avaa ajattelua vaihtoehdoille.

Hävittyjä kauppoja tarkastellessa saadaan tietoa asiakkaiden odotuksista ja markkinatilanteesta. Mitä asiakas nyt haki? Miksi yritys ei täyttänyt asiakkaan tarpeita? Mitä tulevaisuudessa voi tehdä toisin, jotta kauppa saadaan kotiin? Tätä mittaria tukemaan numeeriseksi arvoksi on valittu asiakassiirtoaste, joka kertoo asiakkuuksien kehityssuunnasta. Mitkä asiakkaat ovat pitkäikäisiä? Kenet ollaan menettämässä? Kuka on jo menetetty? Viimeinen, erittäin tärkeä asiakkaisiin liittyvä mittari on asiakkaan haastattelu projektin lopuksi. Tämä on aihe, johon kannattaakin käyttää vähän aikaa, koska haastatteluissa kerättyjen tietojen pohjalta voidaan jakaa tiimeille kiitosta ja saadusta palautteesta oppia tulevaisuutta varten. Lisäksi asiakkaan kohtaaminen henkilökohtaisesti osoittaa, miten tärkeä asiakas yritykselle on ja miten se on yrityksen kunnia-asia tuottaa asiakkaan tarpeita ylittäviä ratkaisuja.

Henkilöstömittarivalinnoilla katsotaan pitkäjänteisesti tulevaisuuteen. Kuten asiakkaan näkökulmasta NPS, niin henkilöstön mittareista ENPS kertoo ajankohtaisesti henkilöstön asenteesta yritykseen. Laajempi Miten menee – liikennevaloilla toteutettu kysely antaa monipuolisemmin näkökulmaa siihen, mikä sujuu ja mikä ei. Näillä mittareilla voidaan myös peilata tulevaisuutta ja sitä, miten lujalla pohjalla työntekijöiden sitoutuminen ja uskollisuus yritystä kohtaan on erilaisina aikoina. Toisaalta jos kritiikkiäkin syntyy, niin voidaan tyytyväisenä todeta, että henkilöstö luottaa johtoon sen verran, että palautetta voidaan antaa. Kehityskeskustelut taas ovat henkilöstöön panostamisen peruspilari, jota ei kuitenkaan tule pitää itsestäänselvytenä. Ehdottamallani mittarilla seurataan, että keskustelut on pidetty, mutta sitä ei tule unohtaa, että itse merkitys toiminnalle saadaan keskusteluista.

Osaamispankki tuo fiksusti toteutettuna mahdolliseksi sitouttaa työntekijöitä mahdollistamalla eri työntekijöiden työtehtävien vaihtelevuutta suunnitellusti ja järjestää esimerkiksi tuurauksia. Osaamispankki yhdistettynä oppimissuunnitelmaan auttaa näkemään taitoja,

joita työntekijät haluaisivat opetella. Tämä pitää yllä motivaatiota ja työkykyä. HCROI-mittari eli myyntikatteen suhde henkilöstökuluihin tuo rahassa näkyväksi, minkä arvoisia työntekijät yksikölle ovat, ja tämä on taas mahdollisuus motivoida henkilöstöä olemaan entistäkin arvokkaampia yritykselle.

Mittari tiimien arvioinnista on yksi erinomaisista mittareista. Jos tiimi toimii hyvin, niin voidaan olettaa, että se ei ainakaan ole se syy, miksi asiat eivät yrityksessä suju (jos tilanne näyttäisi olevan näin). Jos tiimi ei toimi hyvin, tämän mittarin avulla on mahdollista tuoda se näkyväksi ja miettiä tarvittavia muutoksia. Mitä tiimi tarvitsee toimiakseen hyvin? Mittarin kanssa kannattaa hyödyntää yhteys osaamisiin, hyvinvointikyselyyn sekä kunkin työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin.

Henkilöstöltä joko omasta ideasta tai asiakkaan kanssa käydyn keskustelun pohjalta tulevien uusien aloitteiden määrä kertoo siitä, miten sitoutunutta ja auki uusille ideoille työntekijät ovat. Mittarin seuraamisen ja aloitteisiin kannustamisen seurauksena aloitteiden toiminnallinen hyöty voidaan ottaa käyttöön: hyödynnetään niitä ideoita, joita kentällä syntyy ja tuodaan se yrityksen toimintaan. Poikkeustilanteiden lukumäärällinen mittaaminen mahdollistaa henkilöstöä ottamaan näkökulmaa asiakkaan suunnalta. Poikkeustilanteiden mittaamisella herätellään työntekijöitä miettimään, mitä omassa työssä voisi tehdä paremmin, ettei asiakas pettyisi yrityksen toimintaan. Poikkeustilanteisiin huomion kiinnittäminen on mahdollisuus vertaistukeen sitä kautta, että asiaa nostetaan esiin. Silloin voidaan keskustella siitä, miten olisi voinut toimia toisin eri tilanteissa.

Liikevaihto eli kokonaisymyynti kertoo myyntituotosta kokonaisuutena ja kertoo myynnin volyymista. Tämä on tärkeä perusmittari, jota yhdistetään usein muihin talouden mittareihin eri kysymyksiin vastaamiseksi. Liikevaihto on myös yrityksen kokoa kuvaava mittari. Edelleen käyttökate kertoo yritykselle siitä, onko talous joka päivä kunnossa. Eli miten paljon katetta jää sen jälkeen, kun liikevaihdosta on otettu yrityksen toiminnan kulut.

Sisäisten prosessien mittarit, eli kustannukset työvaiheittain, aikataulupitävyys ja porttime-netelmä kaikki antavat tietoa siitä, että onko pysytty suunnitelussa. Nämä ovat työkaluja yksikön jokapäiväiseen juoksutukseen.

Kokonaisuutena ehdotetut mittarit ovat yritykselle työkaluja, jotka ovat strategiassa vahvasti mukana ja auttavat pääsemään sinne, minne yritys on menossa. Ehdotetut mittarit pyrittiin valitsemaan siten, että ne katsoisivat mittarointia laatikon ulkopuolelta ja että niistä olisi aidosti hyötyä yritykselle.

4.3 Tutkimusmenetelmien virhearviointi

Tutkimusmenetelmien virhearviointi kohdistuu haastatteluihin, työpajoihin ja kyselyyn, sekä näiden materiaalien pohjalta tehtyyn tulosten luokitteluun. Kokonaisuutena virhettä voidaan arvioida pieneksi.

Haastattelujen tarkoitus oli muodostaa kokonaiskuva lähtötilanteesta. Tulosten virhettä minimoitiin esittämällä haastateltaville samat kysymykset (pois lukien toimitus- ja tulosityksikön johtajien kanssa käydyt lisäkeskustelut). Haastattelujen perusteella muodostui repaleinen kokonaiskuva, jota saatiin kuitenkin täydennettyä lisäkeskusteluiden avulla. Haastattelutuloksissa virhettä aiheuttavat vastausten tulkinta, kysymysten asettelu ja se, että haastatteluun valikoitiin rajattu määrä haastateltavia. Opinnäytetyön tavoitteita ajatellen haastattelujen perusteella muodostunut kokonaiskuva lähtötilanteen mittareista (liite 4) on kuitenkin riittävän tarkka.

Työpajojen tarkoitus oli kerätä esimiesten näkemyksiä Robostiikan tulosityksikössä tarvittavasta tiedosta työntekijöiden arjessa esiintyvien haasteiden helpottamiseksi. Työpajojen tuloksena saatiin kerättyä monipuolisesti haasteita sekä ajatuksia siitä, mitä tietoa kunkin haasteen selvittämiseksi tarvittaisiin. Työpajojen tuloksissa virhettä on voinut syntyä muun muassa siinä, että kahdessa jälkimmäisessä työpajassa ei enää täydennetty niitä aihealueita, jotka tulivat ensimmäisessä työpajassa ilmi ja joiden perusteella määriteltiin esimiesten tärkeiksi kokemat perusteemat. Tätä tarkistettiin käymällä tulokset läpi esimiesten kanssa elokuussa 2018. Tuloksia läpi käydessä vahvistui näkemys siitä, että työ kattoi tulosityksikössä esiintyvät tärkeimmät haasteet.

Työntekijöille tehdyn kyselyn tarkoitus opinnäytetyön kannalta oli selvittää tulosityksikön työntekijöiltä, mitä haasteita he kohtaavat työssään ja mitä tietoa niiden ylittämiseksi tarvitaan. Kyselyn vastausprosentti oli todella hyvä, 41 % ja vastauksia saatiin kaikilta vastuualueilta. Tuloksissa virhettä aiheuttivat kyselyn monimutkaisuus sekä toisaalta kysymysten tarvelähtöinen mutta toisaalta teknispainotteisiin vastauksiin ohjaava asettelu.

Monimutkaisuutta pyrittiin selkeyttämään testaamalla kyselyä etukäteen. Kysymykset muotoiltiin tarkoituksella tarvelähtöisiksi, jotta henkilöstöä saatiin heräteltyä miettimään työssä esiintyviä haasteita ja omia vaikuttamisen mahdollisuuksia. Kysymysten teknispainotteinen asettelu sulki valitettavasti pois mahdollisuuden, että vastaajat olisivat pohtineet vastauksiin sisäisten prosessien lisäksi työntekijän, asiakkaan tai talouden näkökulmasta (työssä käytetty nelijako). Kyselyn tuloksia käytettäessä on näin ollen hyväksyttävä, että vastaukset käsittelevät lähinnä sisäisiä prosesseja. Vastauksista nousi esiin muutama selkeä viesti

suurimmista työntekijöiden kohtaamista haasteista. Tuloksia voidaan pitää luotettavina mutta sisäisiä prosesseja kuvaavina.

Mittariaihoiden jaottelua teemoihin suorituskyvyn mittaamisen teemojen pohjalta voidaan pitää luotettavana. Suorituskyvyn mittaaminen on laajasti käytetty menetelmä ja suomenkielisistä lähteistä mittaamista haettaessa tämä lähestymistapa mittaukseen tulee ylivoiimaisesti esiin. Näin ollen sen mukaiset kategoriat voidaan arvioida luotettaviksi ja hyvin kattaviksi. Sisäisten prosessien alateemojen muodostaminen oli perusteltua tutkimustuloksissa esiintyneiden vastausten erottumiseksi. Lopullisissa ehdotuksissa palataan jälleen suorituskyvyn mittareiden teemajaotteluun, jolloin sisäiset prosessit ovat jälleen yksi teema.

4.4 Hyöty yritykselle ja jatkoehdotukset

Tämän työn hyödyt yritykselle ovat selkeät. Opinnäytetyöprosessi kannusti osaltaan yritystä uudistamaan strategiaansa ja esimiehiä kiinnittämään huomiota ajankohtaisiin johtamisen trendeihin. Työn tutkimuksellisen osuuden loppupuolella elokuun 2018 alussa Robostiikan johtajaa haastateltaessa yrityksen strategiatyö olikin lähtenyt liikkeelle. Lisäksi opinnäytetyö antoi yksikön esimiehille (kaikki melko uusia) ja johdolle uusia ajatuksia siitä, mihin näkökulmiin esimiehenä voisi kiinnittää huomiota. Yrityksen työntekijöille kyselyyn vastaaminen ja tulosten näkeminen saattoivat toimia motivaattorina muutosprosessin edistämiseksi.

Työn varsinaisista tuloksista hyötyä yritykselle koituu sekä lyhyestä että pitkästä listasta. Lyhyt lista on sinällään jo ehdotus käyttöönotettavista mittareista. Pitkään listaan voidaan taas syventyä siinä kohtaa, jos ja kun yritys arvioi laajemmin käyttöönotettavia mittareita, erityisesti osana strategian uudistusta.

Jatkoehdotuksina suosittelen, että yritys käy läpi myös kahden muun tulosityksikön mittarit ja ottaa mittarit käyttöönsä osana strategiatyötä. Lisäksi suosittelen, että yritys panostaa johtamisen trendeissä esiin nouseeseen teknologian kehitykseen, muun muassa digiloikka ja kehittyneet analyysit. Tämä on tärkeä palanen myös mittaroinnin automatisoinnin näkökulmasta. Huomiota kannattaa myös kiinnittää ulkoiisiin prosesseihin kuten liiketoiminnan monimutkaisuuden lisääntymiseen, informaation ylitarjonnan hallintaan ja globaaliin kilpailuun.

5 YHTEENVETO

Tämän työn tarkoituksena oli laatia case-yrityksen yhden yksikön käyttöön yksikön tuloksellisuutta ja merkityksellisyyttä indikoivat mittarit. Työllä haluttiin tuoda uutta näkökulmaa mittaamisen aihealueeseen ja tehdä toisaalta yhteenveto siitä, millaiset strategiset valinnat ja itse mittarit voisivat olla yritykselle tavoittelemisen arvoisia. Lisäksi haluttiin löytää uusia ideoita, jotka vastaisivat ajan henkeä ja joista sitä kautta olisi uutta hyötyä yritykselle.

Mittareiden luokittelussa käytettiin teemajakoa asiakas, henkilöstö, talous sekä sisäiset prosessit. Mittaroinnissa haluttiin ottaa kokonaisvaltainen näkökulma yhdistäen strategia, johtamisen ajankohtaiset trendit sekä yrityksen esimiesten ja työntekijöiden näkemykset. Käytännössä haluttiin saada kättä pidempää työntekijöiden motivoimiseen ja saada heidät luottamaan omiin kykyihinsä. Toisaalta johdolle haluttiin hakea tukea mahdollistaa työntekijöiden draivi. Ja pitää sitä draivia yllä, kun se löytyy.

Johtamisen trendien perusteella valittujen kahden johtamisteorian ja yrityksessä kerätyn johdon ja henkilöstön panoksen perustella työssä koottiin pitkä lista mittariaihioita tulosityksikön toiminnan mittarointiin. Ehdotusten pohjalta koostettiin short list eli ehdotus yrityksen projektitoimintaa toteuttavan tulosityksikön tulevaisuuden mittareiksi. Pitkään listaan kerääntyi 147 mittariaihioita, ja näistä jalostui 24 mittariehdotusta työn lopulliseksi tulokseksi lyhyeen listaan. Lopullisissa ehdotuksissa pyrittiin ottamaan tasapainoisesti huomioon työn aikana määritellyt edellytykset mittareille ja tästä tehtiin myös arviointi.

Mittareista sidosryhmille eli ulospäin näkyvissä mittareissa tulee ensisijaisesti esiin asiakkaan näkökulman tärkeys yritykselle (Yritys- ja Robostiikan tasot). Pääpaino työssä tehtävissä suosituksissa on kuitenkin henkilöstöön panostamisessa (Teemat-taso, 8 mittaria). Toiseksi tärkein aihe lopulta ehdotetuissa mittareissa on sisäiset prosessit eli käytäntö (seitsemän mittaria): miten asiat käytännössä sujuvat? Tässä tulee esiin sekä työntekijöiden että tiimien esimiesten esiintuoma tarve siitä, että tekeminen saadaan sujumaan. Asiakasmittarit (5 mittaria) on huolella valikoitu asiakkaan kohtaamiseksi prosessin eri vaiheista jo ennen kauppvoja siihen, kun toimitus on asiakkaalla projektin lopuksi käytössä. Talousmittareita työssä esitettiin seurattavaksi kappalemääräisesti vähän (4 kpl), mutta ne tukevat vankasti toiminnan rakennetta ja ovat tärkeä osa kokonaisuutta.

Mittaamisen tarkoitus on tuottaa tietoa, jonka perusteella toimintaa voidaan muuttaa ja siten ohjata tavoitteita strategisesti haluttuun suuntaan. Ehdotukset auttavat seuraamaan ja muuttamaan case-yrityksen projektipohjaisesti toimivan tulosityksikön tuloksellisuutta ja merkityksellisyyttä.

LÄHTEET

Andriotis, N. 2017. Which trends are expected to dominate the workplace by 2020 [viitattu 12.7.2018]? Blogi-teksti. Saatavissa: <https://www.efrontlearning.com/blog/2017/10/trends-2020-workplace.html>

Bain & Company 2018. Top 10 Management Tools [viitattu 26.7.2018]. Www-sivu. Saatavissa: http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/2017/default.asp

Deloitte 2018. About Deloitte [viitattu 8.8.2018]. Www-sivu. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>

eLearning Industry 2017. Nikos Andriotis [viitattu 12.7.2018]. Www-sivu. Saatavissa: <https://elearningindustry.com/members/nikos-andriotis/page/9>

Euroopan Komissio 2017. High-Tech Leadership Skill for Europe – Towards an Agenda for 2020 and beyond [viitattu 18.8.2018]. Raportti. Saatavissa: http://eskills-scale.eu/fileadmin/eskills_scale/all_final_deliverables/scale_e-leadership_agenda_final.pdf

Hannula, M. ja Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto.

Juholin, E. 2010. Arvoi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Kirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kankkunen, K.; Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen - Sokko-lenosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laakso, S. 2015. Tasapainotettu mittaristo, balanced scorecard – vaihtoehto budjetoinnille [viitattu 26.7.2018]? UHY TietoAkseli. Blogi.

Saatavissa: <https://www.tietoakseli.fi/blogi/johtaminen/tasapainotettu-mittaristo-balanced-scorecard-vaihtoehto-budjetoinnille/>

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Talentum.

Lumijärvi & Ratilainen. 2004. Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämistyöstä. Tampereen yliopisto.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi - Rohkeus + Rakkaus = Raha. Viro: Talentum: Print Best

Malmi, T. & Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. & Järvillehto, L. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.

Mintzberg, H., 1994. The fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review. January-February.

Oracle 2015. Customer Experience (CX) Metrics and Key Performance Indicators. Raportti [viitattu 8.8.2018]. Saatavissa: <http://www.oracle.com/us/products/applications/cx-metrics-kpi-dictionary-1966465.pdf>

Orfer haastattelut 2018. Ahlqvist, K. Orfer Oy. Haastattelu 26.6.2018; Karjunen, J. Projektipäällikkö, Orfer Oy. Haastattelu 6.6.2018; Kivikannisto, S. Johtaja Valmistus- ja toimintajärjestelmä, Orfer Oy. Haastattelu 26.6.2018; Muikku, J. Toimitusjohtaja, Orfer Oy. Haastattelu 24.8.2018; Mäkelä, J. Johtaja, Orfer Inc. Haastattelu 5.6.2018; Luhti, J. Teknologiajohtaja, Orfer Oy. Haastattelu 2.8.2018; Oksanen, H. Talousjohtaja, henkilöstöpäällikkö, Orfer Oy. Haastattelu 7.5.2018. Ristola, I. Hankintapäällikkö, Orfer Oy. Haastattelu 28.6.2018.

Orfer intra 2018a. Robostiikka [viitattu 23.8.2018]. Wiki-sivu.

Orfer intra 2018b. Henkilöstö [viitattu 2.9.2018]. Wiki-sivu.

Orfer 2018. Juliste.

Rantanen, S. 2018a. Deloitteen johtamisen trendit top 5 – 2018 tiivistettynä – podcast jakso 49 [viitattu 28.7.2018]. Employee Experience Agency Emine Oy. Podcast. Saatavissa: <http://emine.fi/podcast49/>

Rantanen, S. 2018b. Deloitteen johtamisen trendit top 6-10 vuonna 2018 (osa 2/2) – podcast jakso 50 [viitattu 28.7.2018]. Employee Experience Agency Emine Oy. Podcast. Saatavissa: <http://emine.fi/podcast50/>

Rautio, P. 2015. Strategisten tavoitteiden toteutumisen mittaaminen [viitattu 13.7.2018]. Opinnäytetyö, Tuotantotalous. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/89635/ONT2_Rautio_Pasi.pdf?sequence=1

Rigby, D. & Bilodeau, B. 2018. Management Tools & Trends [viitattu 26.7.2018]. Bain & Company. Www-sivu. Saatavissa: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2017.aspx#sidebar1>

Sarkkinen, M. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin [viitattu 18.8.2018]. Blogiteksti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

Schneiderman, A. 2006. The First Balanced Scorecard [viitattu 26.7.2018]. Www-sivu. Saatavissa: http://www.schneiderman.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/The_Kaplan_Connection.htm

Schwantes, M. 2017. The World's 10 Top CEOs (They Lead in a Totally Unique Way) [viitattu 12.7.2018]. Inc. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.inc.com/marcel-schwantes/heres-a-top-10-list-of-the-worlds-best-ceos-but-they-lead-in-a-totally-unique-wa.html>

Suomen Ekonomiliitto 2005. Johtajuus! Kirja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Tuomanen, V. 2011. Sales performance measurement and steering in a multinational company [viitattu 26.8.2018]. Pro Gradu -tutkielma, Tuotantotalous. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/69849/nbnfi-fe201106151770.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Tuulenmäki, A. 2010. Lupa toimia eri tavalla. Kirja. Porvoo: Bookwell Oy.

TwentyEighty Strategy Execution. 2018. The Top 10 Adaptive Leadership Trends for 2018 [viitattu 12.7.2018]. Blogi-teksti. Saatavissa: <http://blog.strategyex.com/2018/02/01/top-10-adaptive-leadership-trends-2018/>

Ukko, J.; Karhu, J.; Pekkola, S.; Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Työelämän kehittämisohjelma Tykes. Raportteja 57. Helsinki.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Kirja. Juva: WSOYpro Oy.

Yrityksen perustaminen.net 2018. Yrityksen arvot, missio ja visio [viitattu 26.7.2018]. Internet-sivu. Saatavissa: <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

Åkerblom, Cecilia. 2015. Critical Trends for Leadership in the Future [viitattu 28.7.2018]. Ledarna. Raportti. Saatavissa: <https://www.ledarna.se/globalassets/dokument/critical-trends-210316.pdf>

LIITTEET (SALAISIA)

Liite 1. Työntekijöiden haastatteluiden kysymykset

Liite 2. Esimiesten työpajojen sisällöt

Liite 3. Työntekijöiden kyselylomakkeen kysymykset, kyselyn osiot 1 ja 2

Liite 4. Työn lähtötilanteessa yrityksellä käytössä olleet mittarit

Liite 5. Top 10 Johdon työkalua -kyselyiden tuloksia (Bain & Company)

Liite 6. Kooste johtamisen trendeistä ja väriluokittelut teemoittain

Liite 7. Mittariaihoiden long list

Liite 8. Ehdotukset projektitoiminnan uusiksi mittareiksi – short list taulukkomuodossa

Liite 9. Ehdotukset projektitoiminnan uusiksi mittareiksi – short list kuvaajamuodossa

Liite 10. Ehdotukset projektitoiminnan uusiksi mittareiksi – short list taulukkona ja arvioitun

